



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Enrika Eidukynienė**

Projekto autorė

**Prof. Dr. Raminta Pučėtaite**

Vadovė

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

## **Etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Enrika Eidukynienė**

Projekto autorė

**Prof. Dr. Raminta Pučėtaitė**

Vadovė

**Doc. dr. Eglė Vaidelytė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Enrika Eidukynienė

## **Etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose**

### **Akademinių sąžiningumo deklaracija**

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Enrika Eidukynienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Eidukynienė, Enrika. Etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Raminta Pučėtaite; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: lyderystė, etiška lyderystė, pasitenkinimas darbu, valstybinis sektorius, valstybinės švietimo įstaigos.

Kaunas, 2024. 67 p.

## Santrauka

Etiškos lyderystės svarba pradėta akcentuoti XXI a., kai pasaulį supurtė korupcijos skandalai ne tik verslo organizacijose, tačiau krizė ištiko sporto, vyriausybės, religines ir ne pelno siekiančias bendruomenes. Sumenko organizacijų reputacija, kilusi krizė sukėlė klientų nepasitikėjimą ir darbuotojų nepasitenkinimą, tai paskatino įvairių sričių specialistus aktyviau domėtis etinėmis ir moralinėmis temomis. Etiška lyderystė tapo ne tik reakcija į kilusią krizę, bet ir būtina sąlyga organizacijų ilgalaikiam ir sėkmingam vadovavimui. Ypač svarbu pabrėžti etiškos lyderystės reikšmę švietimo sektoriuje. Švietimo srities darbuotojų pasitenkinimas darbu tiesiogiai prisideda prie vieno iš svarbiausių tikslų – formuoja palankią edukacinę aplinką, kuri turi teigiamą poveikį visų švietimo dalyvių raidai ir augimui. Tai itin svarbu siekiant tobulinti švietimo sistemos veiklą ir rezultatus. Siekiant įvertinti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybės profesinio mokymo įstaigose, iškelti keturi tyrimo uždaviniai: 1) konceptualiai pagrįsti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijose. 2) susisteminti informaciją apie Lietuvos švietimo įstaigų vadovų lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijas. 3) empiriškai įvertinti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinės profesinio mokymo įstaigose. Atliktame tyrime taikyti mokslinės literatūros, teisės aktų, informacinių dokumentų ir strateginių dokumentų analizės metodai. Siekiant įvertinti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinės profesinio mokymo įstaigose atliktas kiekybinis tyrimo metodas. Pirmoje dalyje atlikus konceptualią ryšio tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu analizę, nustatyta, kad tai daugiakomponentė koncepcija, kurios metu etiška lyderystė teigiamai veikia visus pasitenkinimo darbu komponentus, tokius kaip vadovavimas, santykiai su bendradarbiais, ryšiai darbe, darbo pobūdis, pripažinimas (įvertinimas), paaugstinimo galimybės, darbo organizavimas, privilegijos ir darbo užmokestis. Antroje dalyje išnagrinėtos Lietuvos švietimo įstaigų lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijos vadovaujantis Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos teisės aktais ir įsakymais, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO, angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) TALIS tyrimo ir statistikos departamento duomenimis. Trečioje dalyje atlikus etiškos lyderystės poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinės profesinio mokymo įstaigose tyrimą nustatyta, kad darbuotojai organizacijos vadovą laiko etinio elgesio pavyzdžiu, o etiška lyderystė teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Magistro baigiamąjį projektą sudaro akademinio sąžiningumo deklaracija, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, turinys, įvadas, teorinė ir tiriamoji dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Projekte panaudoti 104 moksliniai šaltiniai, 8 informaciniai šaltiniai, pateikta 15 lentelių, 23 paveikslai, 4 priedai.

Eidukynienė, Enrika. The Impact of Ethical Leadership on Employee Job Satisfaction in State Vocational Training Institutions. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Raminta Pučetaitė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: leadership, ethical leadership, job satisfaction, public sector, public educational institutions.

Kaunas, 2024. 67 p.

### **Summary**

The importance of ethical leadership began to be emphasized in the 21st century when the world was shaken by corruption scandals not only in business organizations but also in sports, government, religious, and non-profit communities. As the reputation of organizations declined due to the crisis, it led to a lack of trust among customers and dissatisfaction among employees. This prompted specialists in various fields to actively engage with ethical and moral issues. Ethical leadership became not only a reaction to the crisis but also a necessary condition for the long-term and successful leadership of organizations. It is particularly important to highlight the significance of ethical leadership in the education sector. Employee satisfaction in the field of education directly contributes to one of the most important goals – creating a favorable educational environment that has a positive impact on the development and growth of all education participants. This is crucial for improving the performance and results of the education system. To evaluate the impact of ethical leadership on employee satisfaction in vocational training institutions, four research objectives were set: 1) Conceptually justify the impact of ethical leadership on employee satisfaction in organizations. 2) Systematize information on leadership trends and employee satisfaction in Lithuanian educational institutions. 3) Empirically assess the impact of ethical leadership on employee satisfaction in state vocational training institutions. Scientific literature, legal acts, information documents, and strategic document analysis methods were applied in the research. A quantitative research method was used to assess the impact of ethical leadership on employee satisfaction in state vocational training institutions. In the first part, after conducting a conceptual analysis of the relationship between ethical leadership and employee satisfaction, it was determined that ethical leadership is a multi-component concept that positively affects all components of job satisfaction, such as leadership, relationships with colleagues, workplace relationships, job nature, recognition (evaluation), promotion opportunities, work organization, privileges, and salary. The second part examined trends in leadership and employee satisfaction in Lithuanian educational institutions based on the laws and orders of the Ministry of Education, Science and Sports, as well as data from the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) TALIS survey and the statistics department. In the third part, after conducting research on the impact of ethical leadership on employee satisfaction in state vocational training institutions, it was found that employees consider the organization's leader as an example of ethical behavior, and ethical leadership positively affects employee job satisfaction. The Master's thesis project consists of an academic honesty declaration, abstracts in Lithuanian and English, table of contents, introduction, theoretical and research parts, conclusions, recommendations, bibliography, and appendices. The project utilizes 104 scientific sources, 8 informational sources, includes 15 tables, 23 figures, and 4 appendices.

## Turinys

|                                                                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Lentelių sąrašas .....</b>                                                                                                               | <b>7</b>  |
| <b>Paveikslų sąrašas .....</b>                                                                                                              | <b>8</b>  |
| <b>Įvadas.....</b>                                                                                                                          | <b>9</b>  |
| <b>1. Konceptuali ryšio tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo analizė .....</b>                                               | <b>12</b> |
| 1.1. Etiškos lyderystės samprata lyderystės studijų kontekste .....                                                                         | 12        |
| 1.2. Pasitenkinimo darbu samprata ir jo veiksniai.....                                                                                      | 26        |
| 1.3. Etiškos lyderystės poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu teorinis pagrindimas .....                                                 | 33        |
| <b>2. Lietuvos švietimo įstaigų lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijos .....</b>                                          | <b>36</b> |
| 2.1. Švietimo įstaigų veiklą reglamentuojantys teisiniai ir strateginiai dokumentai .....                                                   | 36        |
| 2.2. Lyderystės švietimo įstaigose situacijos analizė .....                                                                                 | 37        |
| 2.3. Pasitenkinimo darbu švietimo įstaigose situacijos analizė .....                                                                        | 41        |
| <b>3. Etiškos lyderystės poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose empirinis tyrimas.....</b>       | <b>43</b> |
| 3.1. Empirinio tyrimo metodologija .....                                                                                                    | 43        |
| 3.2. Empirinio tyrimo rezultatai .....                                                                                                      | 46        |
| <b>Išvados .....</b>                                                                                                                        | <b>58</b> |
| <b>Rekomendacijos.....</b>                                                                                                                  | <b>60</b> |
| <b>Literatūros sąrašas .....</b>                                                                                                            | <b>61</b> |
| <b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>                                                                                                  | <b>67</b> |
| <b>Priedai.....</b>                                                                                                                         | <b>68</b> |
| 1 priedas. Etiškos lyderystės stiliaus samprata .....                                                                                       | 68        |
| 2 priedas. Etiškos lyderystės bruožai ir savybės.....                                                                                       | 72        |
| 3 priedas. Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas ..... | 74        |
| 4 priedas. Apklausos klausimynas.....                                                                                                       | 76        |

## **Lentelių sąrašas**

|                                                                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 lentelė.</b> Mokslinėje literatūroje aptinkami lyderystės apibrėžimai (sudaryta autorės).....                                                                                                               | 12 |
| <b>2 lentelė.</b> Lyderio bruožai (Northouse, 2018) .....                                                                                                                                                        | 14 |
| <b>3 lentelė.</b> Autentiškos, tarnaujančios ir transformacinės lyderystės palyginimas (Sudaryta autorės remiantis Bass, 2000; Greenleaf and Spears, 2002; George, 2003; Northhouse, 2016; Niphadkar, 2017)..... | 19 |
| <b>4 lentelė.</b> Pasitenkinimo darbu samprata.....                                                                                                                                                              | 27 |
| <b>5 lentelė.</b> Sistemine literatūros apžvalga identifikuojant pasitenkinimą darbu lemiančius veiksniai (sudaryta autorės) .....                                                                               | 32 |
| <b>6 lentelė.</b> Valstybinėse profesinio mokymo įstaigose dirbančių asmenų skaičius (sudaryta autorės) .....                                                                                                    | 45 |
| <b>7 lentelė.</b> Kriterijų patikimumo analizės statistiniai rodikliai .....                                                                                                                                     | 45 |
| <b>8 lentelė.</b> Etiškos lyderystės teiginių vertinimo statistinė analizė (vidurkis, standartinis nuokrypis) .....                                                                                              | 47 |
| <b>9 lentelė.</b> Vyrų ir moterų etiškos lyderystės palyginimas .....                                                                                                                                            | 48 |
| <b>10 lentelė.</b> Etiškos lyderystės palyginimas atsižvelgiant į darbo stažą .....                                                                                                                              | 49 |
| <b>11 lentelė.</b> Etiškos lyderystė ir darbuotojų pasitenkinimo darbu koreliacija .....                                                                                                                         | 55 |
| <b>12 lentelė.</b> Etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu ryšio statistinė reikšmė .....                                                                                                                      | 56 |
| <b>13 lentelė.</b> Etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu regresinės analizės rezultatai .....                                                                                                                | 56 |
| <b>14 lentelė.</b> Etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu tiesinės regresijos modelio koeficientai .....                                                                                                      | 56 |
| <b>15 lentelė.</b> Koreliacija tarp etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu kintamųjų .....                                                                                                                    | 57 |

## Paveikslų sąrašas

|                                                                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 pav.</b> Trejopų įgūdžių teorija (pagal R. Katz, 1955).....                                                                                     | 16 |
| <b>2 pav.</b> Įgūdžiais paremtos lyderystės modelis (pagal Mumford, Zaccaro, Harding ir kt., 2000).....                                              | 17 |
| <b>3 pav.</b> Etiškos lyderystės koncepcija (sudaryta autorės remiantis mokslinių šaltinių analize).....                                             | 22 |
| <b>4 pav.</b> Maslow ir Herzberg teorijų palyginimas (Gražulis ir kt., 2012; Dinibutun, 2012; Richard, 2014; Al-Bahri ir kt., 2019).....             | 31 |
| <b>5 pav.</b> Etiškos lyderystė ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos (sudaryta autorės).....                                                    | 35 |
| <b>6 pav.</b> Dokumentai, nustatantys švietimo įstaigų veiklos tvarką (sudaryta autorės) .....                                                       | 36 |
| <b>7 pav.</b> Švietimo įstaigų vadovų skiriamas laikas darbo veiklos (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019) .....              | 38 |
| <b>8 pav.</b> Švietimo įstaigų vadovų jaučiama parama ir įtaka sprendimams (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019).....         | 38 |
| <b>9 pav.</b> Švietimo įstaigų vadovų išsilavinimas vadybos ir lyderystės srityje (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019) ..... | 39 |
| <b>10 pav.</b> Patiriamo streso šaltiniai (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019) .....                                         | 40 |
| <b>11 pav.</b> Etiškos lyderystės sąsajos su pasitenkinimu darbu (sudaryta autorės) .....                                                            | 43 |
| <b>12 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes .....                                                                                 | 46 |
| <b>13 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....                                                                                     | 47 |
| <b>14 pav.</b> Darbo užmokesčio teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                              | 50 |
| <b>15 pav.</b> Paaukštinimo galimybių teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                        | 50 |
| <b>16 pav.</b> Vadovavimo teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                                    | 51 |
| <b>17 pav.</b> Privilegijų ir lengvatų teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                       | 52 |
| <b>18 pav.</b> Pripažinimo (įvertinimo) teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                      | 52 |
| <b>19 pav.</b> Darbo organizavimo teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                            | 53 |
| <b>20 pav.</b> Bendradarbius apibūdinančių teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                   | 53 |
| <b>21 pav.</b> Darbo pobūdį apibūdinančių teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                    | 54 |
| <b>22 pav.</b> Ryšių darbe apibūdinančių teiginių pasiskirstymas, vidurkis .....                                                                     | 54 |
| <b>23 pav.</b> Darbuotojų pasitenkinimas, vidurkis.....                                                                                              | 55 |



## Įvadas

**Temos aktualumas.** Etiškos lyderystės svarba pradėta akcentuoti tik XXI a. pradžioje, kai pasaulį supurtė JAV įmonės „Enron“ juodosios buhalterijos skandalas, kuris kilo paaiškėjus, jog veiklos ataskaitose organizacija slepia milžiniškas skolas. Panašus likimas ištiko telekomunikacijų bendrovę „WorldCom“, vieną didžiausių investicinių bankų JAV „Lehman Brothers“, įvairiose pramonės šakose veikusią „Tyco International“. Skandalai palietė ne tik verslo organizacijas, tačiau krizė ištiko sporto, vyriausybines, ne pelno siekiančias ir religines bendruomenes. Kilusi krizė sukėlė darbuotojų nepasitenkinimą ir klientų nepasitikėjimą. Sumenko organizacijų reputacija, o tai paskatino įvairių sričių specialistus aktyviau domėtis etinėmis ir moralinėmis temomis. Neubert'o, Wu ir Roberts'o (2013) tvirtina, kad skandalingas organizacijų žlugimas yra akivaizdus įrodymas apie etiško elgesio svarbą, nes etinio elgesio trūkumas organizacinėje veikloje gali neigiamai paveikti darbuotojų moralę, todėl kyla valdžios reguliavimo poreikis, remiantis etiško vadovavimo principais. Apibendrinus Neubert'o, Wu ir Roberts'o (2013), L. Trevino (2006) ir M. Brown'o (2005) mintis, galima daryti prielaidą, kad etiško vadovavimo svarba pasaulyje padidėjo dėl kilusių skandalo, korupcijos, išaugusios socialinės atsakomybės, darbuotojų keliamų lūkesčių ir motyvacijos, talentingų darbuotojų pritraukimo, teisinio reguliavimo. Etiška lyderystė padeda organizacijoms kurti teigiamą reputaciją, o etiškumas gali pasireikšti per organizacijų socialinę atsakomybę, vykdant socialinę veiklą, skatinant pilietiškumą, kritiškai vertinant ir sąmoningai priimant sprendimus (Petrulis ir kt., 2020). Nors organizacijų kasdienėje veikloje susiduriama vis su sudėtingesnėmis problemomis, dideliais tempais ir konkurencinėmis jėgomis, aplinkos nepastovumu bei sparčiais pokyčiais, tačiau siekiant išlaikyti stabilias pozicijas, būtina operatyviai reaguoti į kylančias grėsmes, aplinkos pasikeitimus ir susitelkti į efektyvų valdymą.

Efektyvus valdymas sunkiai įgyvendinamas, jei organizacijoje nėra motyvuotų ir pasitenkinimą darbu jaučiančių darbuotojų, kurie orientuoti į bendrą komandos tikslų įgyvendinimą. Komandos produktyvumas ir galimybė pasiekti užsibrėžtų tikslų gali būti menka, kai darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu. Nepasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai ne tokie produktyvūs, jų nepasitenkinimas gali sukurti neigiamą organizacijos atmosferą, sumažėja darbuotojų motyvacija, lojalumas ir noras prisidėti prie bendrų tikslų siekimo (Halkos, 2017; Lambert, 2007). Tai patvirtina S. Asghar, I. Oino, (2018) ir C. Esra, O. Bayır, K. Engin (2015) atlikti tyrimai, kuriuose nustatyta, kad lyderystė ir pasitenkinimas darbu tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai, kurie gali daryti reikšmingą poveikį organizacijos efektyvumui, darbuotojų motyvacijai ir psichinei gerovei, o sėkmingas lyderystės reiškinys gali sukurti sveiką ir produktyvią darbo aplinką. Lyderiai atlieka svarbų vaidmenį, nes turėtų reaguoti į darbuotojo nesaugumo jausmus ir pasiūlyti savo darbuotojams emocinę, socialinę ir karjeros paramą. Vadovas, turintis lyderio savybių ir strateginį mąstymą, yra esminis komandos veiklos variklis. Jis taip pat turi sugebėti įžvelgti ateities perspektyvas ir vesti komandą į priekį, siekdamas bendrų organizacijos tikslų (Andriuškaitė, 2016). Tačiau vien to nepakanka. Lyderis turi gebėti sukurti etišką ir harmoningą organizacijos kultūrą. Etiškos lyderystės kontekste yra pabrėžiamas etinių ir moralinių normų laikymasis, lyderis demonstruoja ir skatina deramą elgesį organizacijoje (Engelbrecht, Heine ir Mahembe, 2017). Tai apima pagarbą darbuotojams, sąžiningumą, atsakomybę ir pasitikėjimą. Etiškam lyderiui svarbu gebėti priimti nestandartinius sprendimus ir inicijuoti pokyčius organizacijoje, siekdami ilgalaikės sėkmės. Etiškos lyderystės poveikis organizacijai – daugialypis. Ji skatina darbuotojų pasitenkinimą, sąžiningumą ir teisingumą (Hoch ir kt., 2018). Toks lyderystės stilius kuria gerovės ir saugumo atmosferą

organizacijoje, taip pat kelia sekėjų pasitenkinimą organizacijos kultūra (Trevino, Nelson, 2021; Khodarahmi ir Aghahoseini, 2014).

Švietimo srities darbuotojų pasitenkinimas darbu tiesiogiai prisideda prie vieno iš svarbiausių tikslų – teigiamų mokinių rezultatų. Šiuo atveju pasitenkinimas darbu ne tik yra darbuotojų gerovės rodiklis, bet ir būdas skatinti aukštus mokinių pasiekimus, formuojant palankią edukacinę aplinką, kuri turi teigiamą poveikį visų švietimo dalyvių raidai ir augimui. Taip pat atlikti tyrimai rodo, kad pasitenkamą darbu jaučiantys švietimo darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai, todėl pasižymi didesniu lojalumu (Gersten, 2001). Mokslininkų S. Hannagh'o ir kt.(2014) išnagrinėję etiškos lyderystės įtaką sekėjams, patvirtino, kad šis lyderystės stilius palankiai veikia darbuotojų atsidavimą organizacijai ir suteikia jiems pasitenkinimą darbu. Etiškas lyderis, kuris pasirūpina švietimo darbuotojų gerove ir skatina jų asmeninį augimą bei savirefleksiją, gali sukurti palankią darbo aplinką, kurioje mokytojai jausis motyvuoti ir įsipareigoję savo profesinei veiklai (Juršaitienė ir Staniškienė, 2021).

**Temos ištirtumas.** Analizuojant mokslinius šaltinius etiškos lyderystės ir jos poveikio organizacijoms bei darbuotojų veiklos rezultatams tema, galima teigti, kad etiškos lyderystės kaip teigiamų darbuotojų veiklos rezultatų veiksnio aspektas vis dar fragmentiškai analizuojamas Lietuvos akademiniuose darbuose. Keletas Lietuvos mokslininkų: A. Petrulis, L. Šimanskienė, D. Burgis ir J. Paužulienė (2020), K. Morkevičiūtė, A. Endriulaitienė, A. Stelmokienė (2019) atliko tyrimus, kurie gilinasi į etiško vadovavimo raišką, stilius ir sekėjų požiūrius į etišką vadovą.

Kiek plačiau etiškos lyderystės tema analizuojama užsienio mokslininkų darbuose (Hassan ir kt. 2020; Shakeel ir kt., 2020; Ahmad ir kt., 2020; Ciulla, 2019; Shahab ir kt., 2019; Hoch ir kt., 2018; Kimir kt., 2018; Feng ir Chen, 2018; Engelbrecht, Heine ir Mahembe, 2017; Tushar, 2017; Gok, 2017; Alshammari ir kt. 2015; Ozbag, 2016; Jayavant, 2016; M. Kooskora ir M. Priit, 2010; Brown, 2007; Theoharis, 2007; Brown ir Trevino, 2006; Tyler ir kt. 2006). Užsienio tyrėjai (Engelbrecht ir kt., 2017) atliko tyrimą, kurio metu siekė ištirti, kaip lyderio sąžiningumas ir etiškas vadovavimo stilius gali daryti įtaką pasitikėjimui lyderiu ir darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tyrime pabrėžiama, kad etiški lyderiai, kurie skatina sąžiningumą ir elgiasi etišškai, dažnai sukuria pasitikėjimą tarp darbuotojų. M. Kooskora ir kt. (2010) analizavo etiškos lyderystės įtaką organizacijos lojalumui ir pasididžiavimui, darbuotojų suvokiamam pripažinimui ir įgalinimui, supratimui apie organizacijos veiklą ir dalyvavimui sprendimų priėmime. Tyrimo rezultatai parodė egzistuojant ryšį tarp minėtų komponentų. Tačiau pastebėta, kad vis dar trūksta empirinių tyrimų, kuriuose būtų tirtas poveikis pasitenkinimui darbu.

**Tyrimo problema** – kokią poveikį etiška lyderystė daro darbuotojų pasitenkinimui darbu?

**Tyrimo objektas** – etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu.

**Projekto tikslas** – įvertinti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybės profesinio mokymo įstaigose.

**Projekto uždaviniai:**

1. konceptualiai pagrįsti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijose;

2. susisteminti Lietuvos švietimo įstaigų vadovų lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijas;
3. empiriškai įvertinti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinės profesinio mokymo įstaigose.

#### **Tyrimo metodai:**

1. rengiant baigiamąjį magistro projektą konceptualioje darbo dalyje naudota mokslinės literatūros analizė ir sintezė;
2. empiriniame tyrime taikyti kiekybinio tyrimo metodai: renkant duomenis naudotas anketinis klausimynas, analizuojant duomenis – statistinė duomenų analizė. Anketinės apklausos duomenys apdoroti naudojant *IBM SPSS Statistics 29.0.1.* ir *MS Excel* programinę įrangą. Empirinio tyrimo duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose. Duomenims analizuoti naudoti statistinės analizės metodai: deskriptyvinės statistikos (vidurkis, standartinis nuokrypis), koreliacinė ir tiesinė regresinė analizės, taikant parametrinius testus.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, literatūros apžvalga, empirinis tyrimas ir išvados. Pirmajame skyriuje analizuojama etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu samprata, konceptualiai grindžiama etiškos lyderystės įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu organizacijose. Antrojoje skyriaus dalyje nagrinėjami švietimo įstaigų valdymą reglamentuojantys teisės aktai, jų pakeitimai ir strateginiai dokumentai, kurie gali paveikti švietimo įstaigų veiklą. Trečiame skyriuje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai apie etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose. Baigiamojo projekto pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Projektą sudaro 78 puslapiai, 15 lentelių, 23 paveikslai, 4 priedai. Panaudota 104 mokslinių šaltinių.

## 1. Konceptuali ryšio tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo analizė

Pirmame šios dalies skyriuje analizuojama lyderystės samprata ir jos studijų dinamika, studijų kryptys, pristatomas lyderystės teorijų klasifikavimas, išsamiau analizuojami etiškos lyderystės konceptualūs pagrindai ir etiško lyderio savybės. Antrame skyriuje dalyje susistemintas konceptualus žinojimas apie pasitenkinimą darbu, analizuojami pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai. Paskutiniame skyriuje pagrindžiamas konceptualus ryšys tarp etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu.

### 1.1. Etiškos lyderystės samprata lyderystės studijų kontekste

Verslo žurnalas "Forbes" kasmet skelbia įtakingiausių pasaulio lyderių reitingą, kuriame pateikiami tiek vyrai, tiek moterys, atstovaujantys įvairias profesijas, pradedant verslininkais ir baigiant politikais, filantropais, dvasininkais ir kitais svarbiais sektoriais. Šio reitingo kontekste kyla esminis klausimas apie tai, kas yra šiuolaikinis lyderis ir kaip jis geba mobilizuoti minias savo sekėjų. Sąvokos „lyderis“ užuomazgų aptinkama dar prieš 5 tūkst. metų Egipto hieroglifuose, tuo tarpu šių laikų periode sąvoka pradėta vartoti maždaug prieš 200 metų Anglijos parlamente, kurio reikšmė išvertus iš anglų kalbos „leadership“ siejama su vadovavimu (Šilingienė, 2012). Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad vadovavimas ir lyderystė nėra tapačios sąvokos. Vadovavimas (Zakarevičius, 2004; Kutkaitis ir Petrusis, 2014) apibrėžiamas kaip veikla, kurios metu vadovaujantis asmuo panaudoja turimas žinias ir gebėjimus suburiant bendraminčius iškeltiems organizacijos tikslams įgyvendinti, kuriant organizacijos vertę, kartu tenkinant ir pačių darbuotojų poreikius. Tuo tarpu lyderystė – procesas ir įtakos kitiems darymas siekiant suprasti ir sutarti dėl veiksmų ir jų įgyvendinimo būdo (Yukl, 2012). Vaizdžiai lyderystės ir vadovavimo terminus atskyrė garsus lyderystės ekspertas Bennis (1985), kuris teigė, kad „Vadovas daro dalykus teisingai, lyderis daro tai, kas teisinga“ (angl. *The manager does things right, the leader does the right thing*).

Lyderystės samprata dažnai priklauso nuo ją tyrinėjusių autorių požiūrio. Vieni į lyderystę žvelgia iš asmenybės perspektyvos ir sieja reiškinį su įgimtomis žmogaus savybėmis (Stogdill, 1974), kiti iš elgesio priзмės (Mintzbergas, 2001), tretieji – iš lyderio ir sekėjo santykių pusės (Northouse, 2018). Lyderystės sampratos dinamika pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Mokslinėje literatūroje aptinkami lyderystės apibrėžimai (sudaryta autorės)

| Autorius        | Lyderystės apibrėžimas                                                                                                                                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stogdill (1974) | Lyderis turi gebėti įkvėpti ir motyvuoti sekėjus. Jis turi vadovautis aiškia vizija ir tikslais, gebėti juos perteikti ir įkvėpti savo komandai.             |
| Gardner (1996)  | Gebėjimas mobilizuoti ir koordinuoti grupės narius siekiant bendrą organizacijos tikslų, pagal intelekto, socialinio supratimo ir emocinio suvokimo savybes. |
| Zaleznik (2004) | Lyderis gali padėti sekėjams ne tik siekti bendro organizacijos tikslo, bet ir daryti jiems įtaką, siekiant pakeisti savo sekėjų nuostatas.                  |
| Bolden (2006)   | Lyderystė yra sudėtingas reiškinys, apimantis organizacinius, socialinius ir asmeninius procesus. Tai daromas įtakos procesas, kurio metu žmonės įkvėpiami   |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | dirbti, siekti komandos tikslų, ne per prievartą ir nurodymus, bet per asmeninę motyvaciją.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Pless ir Maak, 2006</b>                      | Išskiria atsakingos lyderystės sampratą ir ją sieja su lyderio atsakingu elgesiu bei santykių formavimu su įvairiomis organizacijos suinteresuotosiomis šalimis.                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Kotter (2008)</b>                            | Gebėjimas mobilizuoti ir motyvuoti žmones siekiant bendrų organizacijos tikslų. Jis pabrėžia svarbą turėti aiškią ir stiprią viziją, kuri galėtų įkvėpti kitus ir vesti juos į priekį. Lyderystė apima gebėjimą efektyviai bendrauti, kurti pasitikėjimą ir skatinti bendradarbiavimą. J. Kotter taip pat pabrėžia, kad sėkmingas lyderis turi gebėti prisitaikyti prie pokyčių, siekiant išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą. |
| <b>Northouse (2009)</b>                         | Procesas, kurio metu lyderis daro įtaką ir vadovauja kitiems siekiant bendrų organizacijos tikslų, vadovaujantis tam tikrai vizijai ir pasitelkiant įvairius lyderystės stilius.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Yukl, 2012</b>                               | <p>Lyderystė yra dinaminis procesas, kurio tikslas – daryti įtaką sekėjams, siekiant jų supratimo ir susitarimo dėl bendrų veiksmų ir jų įgyvendinimo būdų. Tai procesas, palengvinantis individualias ir kolektyvines pastangas pasiekti bendrus tikslus.</p> <p>Be to, svarbu pabrėžti, kad lyderystė yra itin priklausoma nuo konteksto, nes skirtingose situacijose gali būti tinkamos skirtingos lyderystės strategijos.</p>         |
| <b>Šilingienė (2012)</b>                        | Lyderio daroma įtaka sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdas ir rezultatas, kuris pasireiškia, kaip sąveikos procesas tarp lyderio ir sekėjo, siekiančių įgyvendinti bendrus tikslus.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Alkharabsheh, Omar, Alias, Ismail (2017)</b> | Tai yra gebėjimas inicijuoti pokyčius, skatinti darbuotojų kūrybiškumą, skaidrumą ir sąžiningumą, o taip pat sugebėjimas prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir veikti kartu su organizacijos vizija ir strategija. Lyderystė apima gebėjimą formuoti stiprius komandinio darbo santykius ir visų organizacijos darbuotojų dalyvavimą bei įsipareigojimą.                                                                              |
| <b>Hoch, Bommer, Dulebohn ir Wu (2018)</b>      | Atliekamuose tyrimuose akcentuoja pozityvios lyderystės formas, pabrėžiančios etišką ir moralų lyderio elgesį su sekėjais ir jį supančia aplinka. Lyderis orientuojasi ne tik į tikslų įgyvendinimą, bet ir sutelkia dėmesį į moralinius principus ir vertybes.                                                                                                                                                                           |

*Atlikus lyderystės apibrėžimų apžvalgą (1 lentelė) galima išskirti pagrindinius lyderystės sąveikos elementus – lyderis, sekėjas ir kontekstas. Lyderystė yra procesas, kuriame lyderis suburia komandą siekti bendrų organizacijos tikslų ir vizijos. Lyderis – asmuo, kuris turi gebėjimų ir savybių įkvėpti, motyvuoti ir paveikti kitus. Lyderystė apima ne tik vadovavimo ir valdymo gebėjimus, bet ir sugebėjimą komunikuoti, suderinti interesus ir skatinti bendradarbiavimą. Lyderystė yra dinaminis ir kintantis procesas, kuris reikalauja nuolatinio mokymosi ir adaptacijos prie besikeičiančių aplinkos sąlygų.*

Toliau apibūdinamos pagrindinės teorinės lyderystės tyrimų kryptys (Masiulis, Sudnickas, 2007; Northouse, 2009; Šilingienė 2012), kurios analizuoja lyderio *bruožus ir įgūdžius, elgseną* bei *naujos kartos lyderystės teorijas*.

*Lyderystės tyrimų prieigos*

*Lyderystės bruožų teorijos* rėmėsi požiūriu, kad sėkmingesnės organizacijos bus tos, kuriose vadovaujamas pareigas užims asmuo, pasižymintis lyderio bruožais. Mokslinėje literatūroje galima pastebėti, kad lyderystės bruožų teorijos modelis dažnai vadinamas „*Didžiojo žmogaus teorija*“, kuri vadovaujasi filosofija, kad lyderiais gimstama, o ne tampama. Vienas pirmųjų šios teorijos pradininkų Th. Carlyle lyderystę siejosi dievišku įkvėpimu, vyriška drąsa, unikaliomis herojiškomis asmenybėmis (Abraham Lincoln, Žana d'Ark, Napoleonas Bonapartas ir kt.), prigimtinėmis savybėmis, aukštesniu intelektu ir nepaprastais vadovavimo gebėjimais (Spector, 2016). XIX amžiaus idėja vėliau buvo sukritikuota (Yukl, 1989; Bossche, 1991; Day ir kt., 2014) dėl vyravusio Viktorijos laikų požiūrio (lyderystė laikyta iškirtinai vyriška sritimi), lyčių šališkumo ir religinių dogmų.

Vienas pirmųjų pradėjęs sistemingai tirti lyderystę – mokslininkas Ralph M. Stogdill, kuris atliko keletą apklausų (1948 m. ir 1974 m.). Pirmoje apklausoje išanalizavo daugiau nei 100 atliktų tyrimų ir išskyrė pagrindines savybes, kuriomis pasižymi lyderis: intelektas, budrumas, ryžtingumas, atsakomybė, intuicija, komunikabilumas, pasitikėjimas savimi. Antros apklausos Ralph M. Stogdill (1974) tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderiu tampama ne tik todėl, kad asmuo pasižymi tam tikrais bruožais. Dažniausiai lyderio bruožai pasireiškia tam tikrose situacijose ir nevisose situacijose asmuo gali išlikti lyderiu. Autorius pateikė išvadą, kad lyderio bruožai yra lyderystės dalis. Išskyrė svarbiausias lyderystės charakteristikas, kurios prisideda prie lyderystės proceso (Northouse, 2018): energija, užsispyrimas ir užsibrėžtų tikslų siekimas, rizikavimas, originalių sprendimų ieškojimas, gebėjimas daryti įtaką, gebėjimas suvaldyti stresą, iniciatyvumas imtis atsakomybės atlikti užduotis, gebėjimas priimti atsakomybę už priimtus sprendimus ir atliktus veiksmus, gebėjimas kurti socialinės sąveikos sistemas.

XX a. reikšmingas lyderystės bruožų teorijų analizės atliko ir kiti garsūs mokslininkai: Mann (1959), Lord, DeVader, Alliger (1986) ir Kirkpatrick, Locke (1991), kurie atliktų tyrimų metu taip pat apibrėžė lyderystei būdingus bruožus (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Lyderio bruožai (Northouse, 2018)

| Mann (1959)          | Lord, DeVader ir Alliger (1986) | Kirkpatrick ir Locke (1991) |
|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>Intelektas</b>    | Intelektas                      | Motyvacija                  |
| <b>Vyriškumas</b>    | Vyriškumas                      | Sąžiningumas                |
| <b>Prisitaikymas</b> | Dominavimas                     | Pasitikėjimas               |
| <b>Dominavimas</b>   | Pasitikėjimas savimi            | Kognityvinis gebėjimas      |
| Ekstraversija        |                                 | Užduočių išmanymas          |

Nuo 1990 m. lyderystės bruožus tyrėjai pradėjo sieti su socialiniu intelektu, kuris apibūdinamas kaip gebėjimas suprasti savo ir kitų jausmus, elgesį, mintis, palaikyti išmintingus santykius, siekti tarpasmeninio efektyvumo (Marlowe, 1989). Zaccaro ir kt. (2002) socialinį intelektą apibrėžė kaip stabilias ir nuoseklias lyderio savybių integracijas, kurios skatina nuoseklų lyderystės veiklos modelį įvairiose grupėse ir organizacijose. Šios charakteristikos atskleidžia įvairių išsiskiriančių individualių ypatybių, įskaitant asmenybės bruožus, temperamento savybes, motyvaciją, pažintinius gebėjimus ir patirtį.

Naujosios kartos lyderystės teorijų tyrėjų Nichols ir Cottrell (2014) teigimu, pagrindiniai bruožai, kurie siejami su teigiamai vertinamu lyderiu:

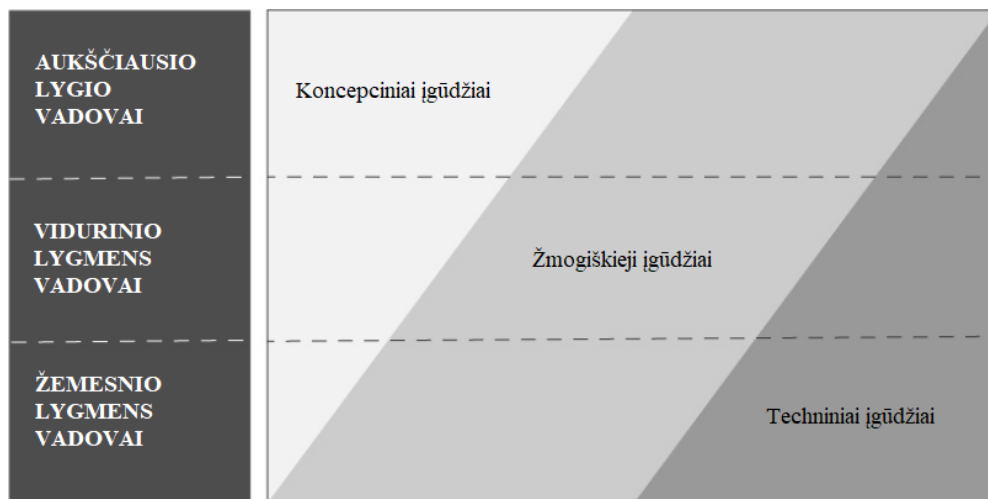
- *Gebėjimas prisitaikyti ir lankstumas*. Veiksmingas lyderis geba lanksčiai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir ieškoti nestandartinių sprendimų.
- *Atkaklumas*. Puikus lyderis geba pasiekti užsibrėžtus tikslus, nepasirodydamas pernelyg įžūlus ar agresyvus;
- *Gebėjimas motyvuoti ir įkvėpti*. Lyderis žino, kaip motyvuoti ir įkvėpti savo siekėjus daryti viską, ką gali;
- *Drąsa ir ryžtingumas*. Gerai vertinami lyderiai pasižymi drąsa ir atsidavimu organizacijos tikslams, jie priima iššūkius;
- *Kūrybiškumas*. Lyderis geba ugdyti ne tik savo, bet ir sekėjų kūrybiškumą;
- *Ryžtingumas*. Lyderis atsakingai priima sprendimus ir yra užtikrintas savo pasirinkimu;
- *Atsakomybės prisiėmimas*. Lyderis asmeniškai prisiima atsakomybę už priimtus sprendimus, nesikrato nuo savęs padarytų klaidų ir nekaltina savo sekėjų;
- *Stabilios emocijos*. Stiprūs lyderiai geba kontroliuoti savo emocijas, pernelyg stipriai jų neišreikšdami, pasižymi patikimumu;
- *Sumanumas ir į veiksmus orientuoti sprendimai*. Geri lyderiai pasižymi intelektualiais sugebėjimais ir priima sprendimus, kurie komandą vedą į priekį;
- *Savo sekėjų ir jų poreikių supratimas*. Veiksmingi lyderiai atkreipia dėmesį į grupės narius ir rūpinasi kiekvienu sekėju atskirai. Jis siekia, kad kiekvienas komandos narys pasiektų savo tikslus ir judėtų į priekį, taip užtikrindami bendrą tikslų įgyvendinimą.
- *Patikimumas*. Sekėjai beatodairiškai pasitiki ir pasikliauna lyderiu.
- *Kompetencija*. Lyderis kvalifikuotas ir gabus. Sekėjai seka lyderio pavyzdžiu.

Apžvelgus mokslinėje literatūroje atliktus lyderystės bruožų tyrimus, galima daryti išvadą, kad ankstyvosios bruožų teorijos skiriasi nuo tolimesnių lyderystės teorijų, nes dėmesys daugiausiai susitelkiamas į lyderio asmenybę, o ne į sekėjus ar situacijas. Mokslinėje literatūroje ši teorija patraukti dėl savo paprastumo ir aiškumo, o šimtmetį trukę tyrimai tik sustiprina patikimumą šia teorija. Bruožų teorija taip pat gali suteikti gilesnių žinių asmenims, siekiantiems įgyti ar tobulinti lyderiams būdingus bruožus. Kita šios teorijos stiprybė, kad lyderio bruožų išgryninimas yra vienas iš lyderystės komponentų, kurios nuodugni analizė padeda aiškiau suvokti bendrą lyderystės koncepciją. Be aptartų privalumų, bruožų teorija mokslinėje literatūroje yra kritikuojama dėl nesugebėjimo apibrėžti universalus lyderio bruožų sąrašą ir subjektyviai vertinamų svarbiausių lyderio bruožų nustatymo. Nors minėta teorija aktyviausiai buvo plėtojama iki XX a. vidurio, jos svarba išlieka aktuali iki šių dienų.

Kitą lyderystės savybių tyrimo prieigą siūlo *lyderystės įgūdžių teorija*. Joje laikomasi požiūrio, kad lyderiui būdingų savybių – įgūdžių ir gebėjimų galima išmokyti ir juos tobulinti. Lyderio bruožai neabejotinai svarbūs lyderystės koncepcijoje, tačiau tolimesnių tyrimų metu mokslininkai pradeda tyrinėti žinių ir gebėjimų pasitelkimo svarbą siekiant efektyvesnės lyderystės.

Vienas pirmųjų į lyderystę pažvelgęs iš įgūdžių prizmės – R. Katz, kuris 1955 m. paskelbė straipsnį tema „Veiksmingo administratoriaus įgūdžiai“ ir paskelbė *trejų įgūdžių teoriją*. Priklausomai nuo to, kokiame valdymo lygmenyje yra vadovas, reikalingi skirtingi įgūdžiai (Katz, 1955). Techniniai įgūdžiai: apima specifines darbo srities žinias ir gebėjimus. Lyderis sugeba efektyviai dirbti su

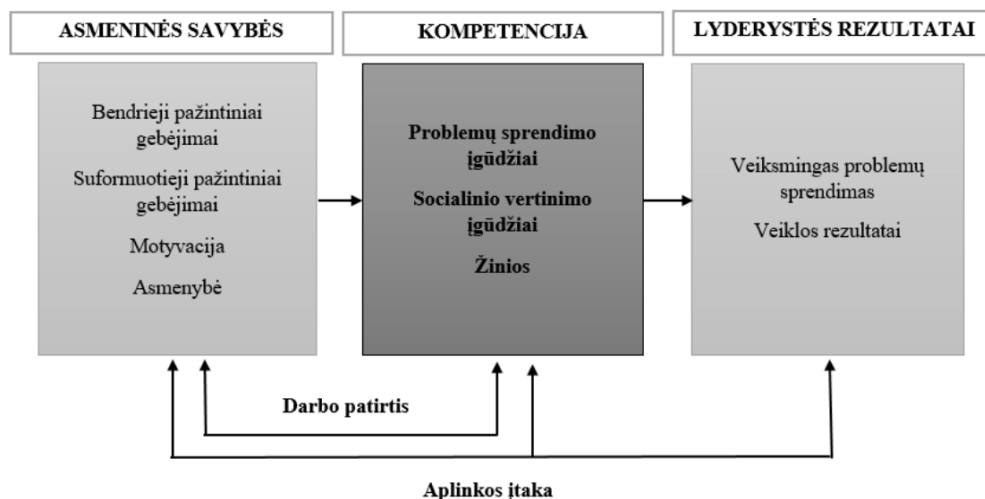
konkrečiais procesais, technologijomis ir užduotimis. Žmogiškieji įgūdžiai apima bendravimo ir komandinio darbo gebėjimo sritis, kurie leidžia efektyviai sąveikauti su kitais žmonėmis bei dalyvauti komandinėje veikloje. Lyderis geba išklausti, komunikuoti, bendradarbiauti ir įtikinti sekėjus. Konceptiniai įgūdžiai: susiję su gebėjimu suprasti ir analizuoti organizacijos kontekstą, matyti ilgalaikius tikslus ir kryptį bei priimti strateginius sprendimus. Tai apima vizijos kūrimą, strateginį mąstymą ir gebėjimą planuoti ilgalaikę organizacijos sėkmę. Kaip matyti 1 pav. aukščiausio lygio vadovams svarbūs techniniai ir žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai, vidurinio lygmens vadovams vienodai svarbus visi įgūdžiai – techniniai, žmogiškieji (bendravimo) ir konceptualūs, žemesniojo lygmens vadovams – techniniai ir žmogiškieji (bendravimo) įgūdžiai.



**1 pav.** Trejų įgūdžių teorija (pagal R. Katz, 1955)

Katz atlikta trejų įgūdžių teorijos analizė tapo atspirties tašku mokslininkams Mumford, Zaccaro, Harding ir kt. (2000), kurie tęsė tolimesnius tyrimus lyderių įgūdžių kontekste. Atlikę išsamius tyrimus suformulavo sudėtingesnę *įgūdžiais paremtos lyderystės modelį* arba kitaip įvardijamą kaip *galimybių modelį*, kuris tiria ryšį tarp asmeninių savybių, kompetencijos ir lyderystės rezultatų (žr. 2 pav.). Skirtingai nuo bruožų teorijos, kurioje aptariamos lyderiams būdingos savybės, lyderio įgūdžių teorija analizuoja kaip asmeninės savybės ir kompetencija leidžia lyderiams pasiekti efektyvių veiklos rezultatų. Įgūdžiais paremtos lyderystės modelio centre esantys komponentai: problemų sprendimo, socialinio vertinimo ir žinių, vertinami kaip vieni svarbiausių įgūdžių (Northouse, 2018), turinčių reikšmingos įtakos veiksmingam problemų sprendimui ir veiklos rezultatams.





**2 pav.** Įgūdžiais paremtos lyderystės modelis (pagal Mumford, Zaccaro, Harding ir kt., 2000)

2. *Lyderio elgsenos teorijos*. Tolimesni lyderystės bruožų teorijos tyrimai pradėjo analizuoti ne tik lyderiams būdingus bruožus bei įgūdžius, bet ir orientuotis į jų elgseną, biheviorizmą. Reikšmingą įtaką elgsenos teorijų kūrimui atliko Pavlovas (1955), kuris atlikto tyrimo metu pastebėjo, kad neutralus dirgiklis (kaip pvz. varpelis) pats savaime nesukels šunio atsako (seilėtekio), tačiau įjungus besąlyginį dirgiklį (maistą) ir šuniui bus sukels besąlyginį atsaką (seilių išskyrimą). I. Pavlovas nustatė, jei kartu pateikiamas neutralus ir besąlyginis dirgikliai, ilgainiui išmokstama juos susieti, kitaip tariant elgesys arba refleksai atsiranda reaguojant į tam tikrus aplinkoje esančius dirgiklius. Mokslininkas apdovanotas Nobelio premija už įvertintas fiziologines studijas, kurios reikšmingos buvo medicinos ir socialinių mokslų srityse. Socialinių mokslų srityje buvo remiamasi požiūriu, kad asmuo turi sulaukti atlygio už tinkamą elgesį, taip skatinant jį pasikartoti. Socialinio išmokymo teorija (angl. *Social learning theory*) teigia, kad žmonės daugiausiai mokosi stebėdami ir mėgdžiodami patrauklius bei patikimus pavyzdžius (Bandura, 1986). Ši teorija pabrėžia, kad mokymasis gali vykti ne tik per tiesioginę patirtį, kai žmogus pats išbando veiklą, bet ir per stebėjimą, kaip kiti atlieka tam tikras veiklas.

Atlikti elgsenos tyrimai leido išskirti tipinius lyderio elgsenos modelius, kuriuose plačiau analizuojami lyderio ir sekėjų tarpusavio santykiai bei daroma įtaka. K. Lewin (1939) išskyrė tris lyderio elgesio stilius:

- autokratinis lyderystės stilius, kuriame lyderis turi visišką galią ir kontrolę. Sprendimus priima be konsultacijos su komanda ar darbuotojais. Šis lyderystės stilius dažnai pasižymi vienašališkumu ir griežta hierarchija, kurioje lyderis nustato aiškias taisykles ir tikisi, kad jų bus laikomasi. Autokratiniam lyderiui būdingi bruožai: galia, minimali komunikacija su sekėjais, griežta kontrolė, greitai priimami sprendimai. Autokratinė lyderystė tipas gali būti naudingas tam tikrose situacijose, kai svarbu priimti skubius sprendimus, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje ji gali sumenkinti sekėjų kūrybiškumą, motyvaciją, bendradarbiavimą ir įsitraukimą siekiant organizacijos tikslų.
- demokratinė lyderystė skatina dalyvavimą ir bendradarbiavimą tarp sekėjų sprendimų priėmimo procese. Skatina grupės narius išreikšti savo nuomonę, idėjas ir pasiūlymus bei juos įtraukti į sprendimų priėmimo procesą. Jis taip pat gali suteikti galimybę grupės nariams priimti tam tikras atsakomybes ir dalyvauti sprendimų įgyvendinime. Šis lyderystės stilius yra

pagrįstas demokratinių principų ir vertybių, kurie skatina lygybę, pagarba ir įvairiapusį dialogą. Lyderis pasitiki grupės narių gebėjimais. Lyderis gali padėti sukurti stiprią ir patikimą organizacijos kultūrą, kurioje visi nariai jaučiasi vertinami ir įtraukti. Tačiau demokratinė lyderystė susiduria su iššūkiais, kai reikia priimti greitus sprendimus, nes gali būti susiduriama su skirtingomis nuomonėmis ir idėjų, dėl kurių reikia priimti bendrą susitarimą.

- deleguojanti lyderystė – skatina sekėjus savarankiškai priimti sprendimus ir suteikia jiems laisvę veikti. Lyderis gali iškelti tikslus ir nurodyti bendras gaires, tačiau leidžia darbuotojams patiems nuspręsti, kaip geriausiai pasiekti iškeltus tikslus. Lyderis skatina sekėjų motyvaciją, atsakomybę ir kūrybiškumą, o pastarieji jaučia pasitikėjimą ir vertinimą. Tačiau deleguojantis lyderis gali susidurti ir su iššūkiais: prarasti dalį kontrolės, taip pat gali kilti sunkumų, jei sekėjai neturi pakankamai įgūdžių arba patirties priimti sprendimus arba vykdyti jiems pavestas užduotis.

Atlikti lyderystės elgsenos tyrimai susidūrė su trūkumais, nes daugiausiai orientavosi į lyderio elgseną, neįvertinant situacijos ir konteksto (Šilingienė, 2012). Dažnu atveju lyderio elgsenos teorijos pabrėžia asmenines savybes ir charakteristikas, ignoruodamos supančią aplinką ir situaciją. Svarbu pabrėžti, kad lyderystės elgsenos tyrimai yra dinamiška sritis, kurioje svarbu nuolat tobulinti atliekamų tyrimų metodologiją atsižvelgiant į besikeičiančius organizacijų poreikius.

3. *Naujosios lyderystės teorijos.* Šių laikų lyderystės teorijų mokslinius tyrimus būtų sudėtinga priskirti konkretiems lyderystės aspektams. Dažnu atveju tyrimuose siekiama įvertinti ir apimti daugelį įtakoti galinčių aspektų: organizacijose vyraujančias problemas, globalizaciją, technologinį progresą, darbuotojų lūkesčius, vadovams kylančius iššūkius ir pan. Be abejonės šios teorijos siekia atskleisti naujus būdus, kaip veiksmingai vadovauti ir siekti organizacinės sėkmės. Naujosios lyderystės teorijos analizuojamos įvairiomis kryptimis, tačiau paskutiniu metu mokslinė bendruomenė vis daugiau dėmesio skiria moralinės lyderystės teorijoms (Banks, Fischer, Gooty ir Stock 2021; Zhu, He, Treviño, Chao ir Wang, 2015; Gulati ir kt., 2010) tokioms, kaip autentiška, tarnaujanti, transformacinė ir etiška lyderystė. Toliau plačiau paanalizuosime minėtus lyderystės tipus (kategorijas).

Autentiška lyderystė – sąvoka, kuris susideda iš kelių žodžių "*autentiška*", kuris reikštų savęs pažinimą ir „*lyderystė*“, kuri siejama su vedimu pirmyn. Maslow (1970) analizuodamas autentišką lyderystę gana vaizdžiai ją aprašė: „Muzikantai turi kurti muziką, poetai – rašyti, menininkai – tapyti, kad būtų savimi. Kokie gali būti žmonės, tokie ir turi būti. Jie turi būti ištikimi savo prigimčiai“. Ši citata atspindi pagrindinę autentiškos lyderystės prigimtį. Autentiškas lyderis siekia būti sąžiningu, nuoširdžiu ir sąmoningu, vadovaudamasis savo vertybėmis ir įsitikinimais, išlikti savimi (Garder, 2011; Whitehead, 2009; Walumbwa ir kt., 2008). Tai yra lyderystės forma, kuri skatina teigiamą psichologinį ir etinį organizacijos klimata, lyderis geba išvelgti sekėjų stiprybes ir potencialą, skatina bendradarbiavimą ir kūrybiškumą bei laikosi aukštų etinių standartų. Mokslinėje literatūroje išskiriamos keturios autentiškos lyderystės dimensijos (Johnson, 2019) tokios kaip gebėjimas pažinti save, gebėjimas būti nešališku, aukšta moralė ir autentiški santykiai su aplinka.

Tarnaujanti lyderystės jau savaime suponuoja, kad šis lyderystės stilius susijęs su noru padėti kitiems ir pasiaukojimu. Robert K. Greenleaf (1977), tarnaujančios lyderystės teorijos pradininkas apibrėžė ją kaip lyderystės formą, kurioje lyderis pirmiausia stengiasi tarnauti sekėjų poreikiams ir siekti jų gerovės, padėdamas jų vystymuisi ir pasiekimams, siekdamas bendro organizacijos gėrio.

Tarnaujantys lyderiai stengiasi į sprendimų priėmimą įtraukti darbuotojus, elgiasi etiškai ir rūpestingai jų atžvilgiu (Spears, 1996). Tarnaujantiems lyderiams būdingi bruožai ir įgūdžiai yra išklausymas, empatija, savo vertės suvokimas, priežiūra, mokymas, bendruomenės kūrimas, įtikinimas, nuolankumas ir padėka kitiems (Russel ir Ston, 2002). Modernų ir šių dienų lyderystės kontekste pritaikomą tarnaujančios lyderystės apibrėžimą pateikė V. Dierendonck (2011), kuris nurodo, kad tarnaujanti lyderystė pasireiškia žmonių įgalinimu ir jų ugdymu, išreiškiant nuolankumą, autentiškumą, rūpestingumą ir nurodant judėjimo kryptį. Tai abipusė lyderio ir sekėjo sąveika, kuri grindžiama pasitikėjimu, o teisingumas išlieka svarbiausiomis tarpininkaujančiomis proceso sąlygomis, kurios skatina teigiamą požiūrį į darbą, veiklos rezultatus (našumą) ir stipresnę organizacijos dėmesį tvarumui bei organizacijos socialinei atsakomybei. Apibendrinus tarnaujančią lyderystę analizuojančių autorių tyrimus, galima teigti, kad tai lyderystės forma, kurioje lyderis orientuojasi į tarnystę kitiems, stengdamasis padėti jiems siekti savo asmeninius tikslus, gerovę, sutelkiant dėmesį į ryšį ir empatiją, o ne į kontrolę ir dominavimą.

Transformacinės lyderystės pradininku laikomas sociologas James V. Downton (1973), kuris atliko tyrimus apie charizmą organizacijose ir pateikė šios lyderystės koncepciją, akcentuodamas pagrindinį šio lyderystės stiliaus komponentą – charizmą. Vėliau J. Burns (1978) išplėtė šią koncepciją, teigdamas, kad lyderio vaidmuo pasireiškia organizacijos ir sekėjų transformavimu per moralinius ir vertybinius pokyčius. Ši teorija grindžiama idėja, kad transformaciniai lyderiai siekia pakeisti esamą organizacijos kultūrą ir tikslus, siekdami suteikti naują perspektyvą ir prasmingumą. Transformacinė lyderystė orientuojasi į darbuotojų motyvaciją kurti pokyčius, diegti naujoves ir formuoti organizacijos ateitį. Taip pat lyderiai siekia uždegti sekėjus noru viršyti savo lūkesčius, siekti vis aukštesnių rezultatų, stengiasi griežtai struktūruoti sekėjų užduotis ir keliamus tikslus, tačiau kartu stengiasi suteikti individualų dėmesį ir atsižvelgti jų į individualius poreikius (Šilingienė, 2012; Northouse, 2016).

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą apie autentiškos, tarnaujančios ir transformacinės lyderystės stilius, 3 lentelėje pateikiami apibendrinti bei susisteminti duomenys apie lyderio bruožus ir jam būdingus vaidmenis. Kadangi etiška lyderystė yra šio projekto tiriamoji dalis, ją išanalizuosime išsamiau 1.2. skyriuje.

**3 lentelė.** Autentiškos, tarnaujančios ir transformacinės lyderystės palyginimas (Sudaryta autorės remiantis Bass, 2000; Greenleaf and Spears, 2002; George, 2003; Northhouse, 2016; Niphadkar, 2017)

|                        | Autentiška lyderystė                                                              | Tarnaujanti lyderystė                                                         | Transformacinė lyderystė                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lyderio vaidmuo</b> | Žmogus gimęs būti lyderiu                                                         | Pirmiausia tarnauti sekėjams, o paskui priimti vadovavimo vaidmenį            | Padėti sekėjams atlikti daugiau organizacijos naudai, nei jie tikisi patys                             |
| <b>Lyderio bruožai</b> | Tikslas, vertybės, vadovaujamasi širdimi, santykiai, savireguliacija, nuolankumas | Tarnavimas, meilė, nuolankumas, altruizmas, vizija, pasitikėjimas, įgalinimas | Idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinė stimuliacija, individualizuotas atsižvelgimas |

### *Etiškos lyderystės samprata*

Autentišką ir tarnaujančią lyderystę kai kurie autoriai priskiria moralinės lyderystės formoms (Rhode, 2016; Šilingienė, 2012). Tačiau iš moralinės lyderystės formų labiausiai išplėtota etiškos lyderystės koncepcija. Moksliniuose straipsniuose etiškos lyderystės tipas minimas kaip sudėtingas ir nevienareikšmis konstruktas, kuris analizuojamas įvairių požiūrių ir perspektyvomis (Morkevičiūtė ir kt., 2019; Hoch ir kt., 2018). etišką lyderystę apibrėžia O. Demirtas (2013) – moralaus elgesio pavyzdys, gerbiantis kitų teises ir orumą. Etiškos lyderystės termino pradininkas G. Enderle (1987) teigia, kad lyderystė padeda užtikrinti, kad vadovai priimtų teisingus sprendimus sudėtingose situacijose, siekdami organizacijos tikslų; taip pat ji susijusi su ilgalaikės perspektyvos svarba ir aiškiai suformuluotų etikos principų taikymu. Lyderystės tyrėja J. Ciulla (2004) pabrėžia, kad etiška lyderystė yra esminis veiksnys organizacijų sėkmei, nes vadovai turi būti ne tik kompetentingi savo srities specialistai, bet ir vadovautis aukštais moraliniais principais bei skatinti etinį elgesį visose organizacijos veiklos srityse. Pastebėta, kad etiška lyderystė mokslininkų tarpe dažnai analizuojama per vertybių, įsitikinimų ir moralės normų prizmę (Lemoine ir kt., 2019; Obicci, 2015; Al-Sharafi ir kt., 2013; Trevino ir kt., 2006). Kaip teigia Al-Sharafi ir Rajiani (2013) šis procesas – teisingumo ir neteisingumo principai, įsitikinimai ir vertybės, kurios sudaro organizacinio elgesio pagrindą. Taip pat etiškos lyderystės svarbą galima apibūdinti kaip organizacijos ir su susijusių asmenų bendradarbiavimo bei santykių palaikymo procesą, kuriame siekiama sukurti priimtina darbo aplinką ir skatinti abipusę darbuotojų pagarbą. Dar daugiau, šis kontekstas susijęs ir su prasmingo darbo atlikimu, kuris tiesiogiai daro įtaką organizacijai ir net visuomenei (Choi So-Yun, 2015). Remiantis A. Petrulis ir kt. (2020) atliktais tyrimais, etiška lyderystė padeda organizacijoms kuriant teigiamą reputaciją, o etiškumas gali pasireikšti per organizacijų socialinę atsakomybę, vykdant socialinę veiklą, skatinant pilietiškumą, kritiškai vertinant ir sąmoningai priimant sprendimus. Etiškos lyderystės stilius taip pat gali būti paveiktas aplinkos ir konteksto veiksmų, kuriame jie dirba (Lemoine ir kt., 2019).

Kiti mokslininkai, analizuojantys etišką lyderystę, pagrindinį dėmesį sutelkia į etiško lyderio elgesį, kai vadovas remia darbuotojų dalyvavimą, skatina jų mokymąsi ir gebėjimus bei deleguoja valdžią. Taip pat jis skatina įvairias nuomones ir siekia sukurti tinkamas darbo sąlygas, gerinti tarpusavio santykius ir puoselėti bendruomeniškumą (Aghiorghiesei ir kt., 2015). Etiško lyderio teisingas ir užjaučiantis požiūris, nuoseklus ir aiškus elgesys, atviras bendravimas veda prie pasitikėjimu grįstų santykių. Šiuo atveju pasitikėjimas stipriai siejamas su etiško vadovavimo elgesiu (teisingumu, vaidmens apibrėžimu ir valdžios pasidalijimu) (Kim ir kt., 2018). Etiškas lyderis vadovaujasi sąžiningu sprendimų priėmimu, o etinį elgesį praktikuoja tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime (Trevino ir kt., 2006). Kiti tyrėjai nurodo, kad etiški lyderiai taip pat gali taikyti skatinimo ir bausmių priemones siekiant užtikrinti moralinių principų laikymąsi, nes siekia, kad organizacijoje būtų priimi sprendimai, kurie yra sąžiningi, teisingi ir pagrįsti etinėmis normomis (Kim ir kt., 2018; Al-Sharafi ir kt., 2013; Trevino ir Brown, 2006; Enderle, 1987). Dalis tyrėjų pastebi ne tik sąžiningumo, skaidrumo, bet ir korupcijos mažinimo įtaką. Etiška lyderystė – privalumas viešajam sektoriui, nes ji pabrėžia valstybės įsipareigojimą bendruomenės labui per organizacijų socialinę atsakomybę. Šis lyderystės stilius ne tik skatina etiškumo principus, bet ir aktyviai įtraukia valstybę į veiklą, kuri siekiama pagerinti visuomenės gerovę ir kurti teisingesnį, atsakingesnį valdymą. Ši praktika skatina viešojo sektoriaus skaidrumą, mažina korupciją (Alshammari ir kt., 2015), o sąžiningu ir principingu sprendimų priėmimu, demonstruoja rūpestį žmonėmis ir visuomene (Brown 2005).

Etiškos lyderystės stilius nėra statiškas ir gali keistis laikui bėgant, priklausomai nuo tyrėjų vystymosi ir patirčių. Siekiant plėtoti žinias, supratimą ir įgūdžius etiškos lyderystės tema, būtinas nuolatinis domėjimasis, gilinimasis ir bendradarbiavimas su kitais tyrėjais. Galima teigti, kad kiekvieno mokslininko supratimas ir interpretacija apie tai, kas yra etiška lyderystė gali skirtis. Atlikus Lietuvos ir užsienio mokslinių šaltinių (Petrulis ir kt., 2020; Morkevičiūtė ir kt., 2019; Lemoine ir kt., 2019; Hoch ir kt., 2018; Kim ir kt., 2018; Aghiorghiesei ir kt., 2015; Choi So-Yun 2015; Obicci, 2015; Al-Sharafi ir kt., 2013; Demirtas, 2013; Kolthoff, 2010; Trevino ir kt., 2006; Brown 2005; Ciulla 2004; Enderle, 1987) analizę (žr. 1 priedas), galima daryti prielaidą, kad etiškos lyderystės koncepcija apima (žr. 3 pav.):

- *Lyderio moralinių vertybių ir principų laikymąsi.* Etiški lyderiai turi aiškas moralines vertybes ir principus, kuriais vadovaujasi savo veikloje. Tai apima dorumą, sąžiningumą, pagarbą, teisingumą ir atsakomybę. Vadovas elgiasi ir priima sprendimus, atsižvelgdamas į minėtas vertybes ir principus.
- *Pavyzdinį etišką elgesį.* Etiškas lyderis – pavyzdys kitiems darbuotojams. Jis elgiasi dorai, sąžiningai, pagarbiai ir teisingai, vadovaudamasis moralinėmis normomis ir principais. Vadovo veiksmai ir elgesys suderinti su jo išpažįstamomis vertybėmis, kuriuos taiko asmeniniame ir profesiniame gyvenime. Tai padeda tarp organizacijos darbuotojų užtikrinti sąžiningą ir pasitikėjimu paremtą etišką organizacijos kultūrą.
- *Komunikaciją ir atvirumą.* Etiškas lyderis skatina atviro ir sąžiningo bendravimo kultūrą organizacijoje. Jis pasiruošęs išklaudyti darbuotojų nuomones, jų pasiūlymus ir problemas. Vadovas aiškiai ir sąžiningai informuoja darbuotojus apie organizacijos tikslus, vertybes ir priimamus sprendimus.
- *Darbuotojų skatinimą laikytis etiškų normų.* Etiškas lyderis skatina darbuotojus veikti pagal aukštus etinius standartus. Jis pripažįsta ir skatina darbuotojų pasiekimus, sudaro jiems galimybes tobulėti ir augti, taiko skatinimo ir bausmių priemones siekiant užtikrinti etikos principų laikymąsi. Siekia, kad darbuotojai priimtų atsakomybę su savo veiksmus.
- *Lyderio poveikį darbuotojams.* Lyderio moralinės vertybės, elgesys ir požiūris daro įtaką darbuotojų motyvacijai, bendradarbiavimui, darbo pasitenkinimui ir visos organizacijos etikos kultūrai. Etiškas lyderis sugeba sukurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi pripažinti, vertinami ir suprantami. Jis remia savo komandą, skatindamas jų pastangas ir atsižvelgdamas į jų individualias vertybes bei tikslus.
- *Etiškų sprendimų priėmimą.* Etiškas lyderis priima sprendimus, kurie atitinka moralines normas ir organizacijos vertybes. Jis turi gebėti atpažinti ir spręsti etines dilemas, remdamasis moraliniais principais ir svarstydamas skirtingas perspektyvas. Vadovas taip pat turi būti nuoseklus ir sąžiningas sprendžiant etinius klausimus.



**3 pav.** Etiškos lyderystės koncepcija (sudaryta autorės remiantis mokslinių šaltinių analize)

*Apibendrinant galima teigti, kad etiškos lyderystės komponentai (žr. 3 pav.): moralinių vertybių ir principų laikymasis, etiško elgesio pavyzdys, etiškų sprendimų priėmimas, komunikacija ir atvirumas, darbuotojų skatinimas laikytis etiškų normų, lyderio daromas poveikis darbuotojams sudaro pagrindą etiškos lyderystės koncepcijai. Jie padeda sukurti etišką organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai gali jaustis motyvuoti ir pasitikėti savo vadovu. Esminis etiškos lyderystės tikslas – transformuoti organizacijos aplinką per etinį supratimą, kad ji atitiktų organizacijos kultūrą ir visuomenės etinius standartus.*

#### *Etiško lyderio bruožai ir savybės*

Susipažinus su etiškos lyderystės bruožus ir savybes analizavusių mokslininkų šaltiniais (Petrulis, Šimanskienė, Burgis ir Paužuolienė, 2020; Ciulla, 2019; Hoch, Bommer, Dulebohn ir Wu, 2018; Kim ir Thapa, 2018; Ozbag, 2016; Aghiorghiesei, Poroch ir Perteau, 2015; Yukl, Mahsud, Hassan ir Prussia, 2013; Rowe ir Guerrero, 2013; Kalshoven, Hartog, ir Hoogh, 2011; Brown, 2007; Resick, Hanges, Dickson ir Mitchelson, 2006; Trevino ir Brown, 2006) galima išskirti pagrindinius dominuojančius etiškam lyderiui būdingus bruožus (2 priedas):

- Sąžiningas;
- Altruistiškas;
- Socialiai teisingas;
- Pagarbus;
- Puoselėjantis vertybes;

- Skatinantis etišką organizacijos kultūrą ir etišką elgesį.

Sąžiningas lyderio elgesys – vienas iš svarbiausių bruožų, kuris apibūdina etišką lyderį. Tai žmogus, kuris sąžiningai vadovaudamasis aukštais moraliniais standartais elgiasi teisingai su savo komandos nariais ir kita jį supančia aplinka. Sąžiningumas apima ne tik lyderio elgesį, bet ir gebėjimą atsakyti už savo veiksmus ir prisiimti atsakomybę už juos (Hoch ir kt., 2018).

Tyler ir kt. (2006) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, kaip lyderio sąžiningumas veikia darbuotojų pasitikėjimą ir įsipareigojimą organizacijai. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kai lyderis laikomas sąžiningu ir teisingu, darbuotojai jį pasitiki labiau, taip pat pastebėtas reikšmingas ryšys ir tarp darbuotojo įsipareigojimo organizacijai. Lyderio sąžiningumas skatino pagarbą, bendradarbiavimą ir atvirumą organizacijoje. Tuo tarpu priešingai, kai lyderis vertinamas kaip nesąžiningas ir neteisingas – darbuotojai mažiau jį pasitiki ir jaučia menkesnį įsipareigojimą organizacijai.

Sąžiningai ir etiškai besielgiantis lyderis skatina tokiu pavyzdžiu sekti organizacijos darbuotojus, taip kurdamas etišką organizacijos kultūrą. Tai daro teigiamą poveikį organizacijos darbuotojų bendradarbiavimui ir konfliktų mažinimui (Alshammari ir kt. 2015). Kitas mokslininkų Mayer, Aquino, Greenbaum ir Kuenzi (2012) atliktas tyrimas parodė, kad sąžiningumo suvokimas lyderio veikloje yra susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, jų atsidavimu ir noru likti organizacijoje.

Dar vienas svarbus aspektas yra tai, kad lyderio sąžiningumas daro ilgalaikį poveikį organizacijai. Tyrimai rodo (Tushar, 2017), kai lyderis skatina ir puoselėja sąžiningumu paremtus santykius su darbuotojais, tai sukuria etišką organizacijos aplinką. Taigi, atlikti moksliniai tyrimai patvirtina, kad lyderio sąžiningumas yra ne tik svarbus organizacijos veiklai, bet ir darbuotojų pasitenkinimui bei etiškai organizacijos kultūrai užtikrinti.

Altruistiškas lyderio elgesys. Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad altruizmo bruožai daugiausiai analizuojami naujosios lyderystės teorijose (Ciulla, 2019; Šilingienė, 2012; Trevino ir Brown, 2006), tokiose kaip etiškos, tarnaujančios, dorovinės ir dvasinės lyderystės stiliuose, kuriuose didžiausia dėmesys sutelkiamas į moralinius, etinius ir socialinius aspektus. Pirmasis altruizmo terminą XIX amžiaus pradžioje pavartojo prancūzų filosofas A. Comte, kuris jį paaiškino, kaip žmogaus geranoriškų polinkių rinkinį. Vėliau šį sąvoką buvo analizuojama tarp sociologų, teologų, psichologų ir net biologų. Bendrąją prasme altruizmas išvertus iš lotynų kalbos „alter“ reiškia *kitas*. Visuotinė Lietuvių enciklopedija aprašo altruizmą kaip moralinių vertybinių orientacijų sistemą, kurios pagrindinis tikslas – kitų žmonių arba socialinės bendrijos gerovės skatinimas, priešingai nei egoizmas, kuris siejamas su savanaudiškumu ir asmeninės naudos siekimu. Bendrąją prasme altruizmas apibūdinamas kaip etinė doktrina. Etiniu požiūriu altruizmas laikomas *konsekvencializmo* forma, kai moraliai teisingas veiksmas yra tas, kuris teikia geriausias pasekmes arba sumažina blogiausias pasekmes visiems asmenims, kurie gali būti paveikti šio veiksmo (Furnham, Treglown, Hyde ir Trickey, 2016). Altruistiniai veiksmai atliekami kitų naudai ir kyla iš vidinio asmens poreikio (Yukl ir kt., 2013; Mendonca ir Kanungo, 2007). Kaip teigia L. Miller ir C. Carpenter (2009) pagrindiniais altruistinio lyderio bruožai: empatija, gerumas, įsiklausymas ir girdėjimas, rūpinimasis kitų gerove (nesavanaudiškumas). Altruisto savybėmis pasižyminti lyderis sekėjų poreikius iškelia aukščiau savųjų, nesitikėdamas nieko už tai gauti mainais ar sulaukti dėkingumo. Altruistinis vadovas tinkamu pavyzdžiu formuoja sekėjų vertybes ir emocijas, taip ugdant organizacijos darbuotojų įsipareigojimą ir entuziazmą siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus (Alegre ir kt, 2018).

*Socialiai teisingas lyderio elgesys.* Terminas „*socialinis teisingumas*“ buvo pradėtas vartoti italų mokslininko L. Taparelli d’Azeglio (1840), kuris rėmėsi katalikų mokymo tradicijomis: priimti sprendimai neturi būti naudingi tik turtingųjų luomui, valdžia turi rūpintis bendru visuomenės geriu. Socialinio teisingumas koncepcija aiškinama, kaip siekis sumažinti socialinę nelygybę, užtikrinti teisingą resursų paskirstymą ir palaikyti visų socialinių grupių gerovę, užtikrinant lygias galimybes visuomenėje. Tai yra idėja, kad kiekvienas žmogus turi teisę į orumą, lygybę, teisingumą ir socialinę gerovę. Socialiniai teisingas lyderis nepažeidžia žmogaus teisių, elgiasi teisingai neišskiriant žmogaus rasės, lyties, etninę priklausomybės, seksualinės orientacijos, visuomenės statuso bei kitų marginalių grupių (Jayavant, 2016; Theoharis, 2007). Lyderis, kuris vadovaujasi socialinio teisingumo principais, užtikrina tarp visų organizacijos darbuotojų lygias teises ir galimybes dalyvauti, įsitraukti, išreikšti balsą, būti pripažintam (Feng ir Chen, 2018).

Daugiau nei keturis dešimtmečius Niujorke veikianti „Greyston Bakery“ organizacija žinoma ne tik dėl gaminamų keksiukų ir pyragų, bet ir neįprastos vadovo lyderystės. Organizacijos lyderis Bernie Glassman pasižymi stipria socialine atsakomybe ir altruizmu. Vienas iš svarbiausių faktų, kuris išskiria "Greyston Bakery" iš kitų verslo organizacijų – atvira įdarbinimo politika (angl. "Open Hiring"). Tai reiškia, kad organizacija priima naujus darbuotojus, nepaisant jų praeities, kvalifikacijos ar socialinės padėties. Be jokio interviu ar CV vertinimo, bet kas, kas nori dirbti, gali įsidarbinti "Greyston Bakery". Ši politika padeda suteikti galimybes žmonėms, įgyti naujas įgūdžius ir pasiekti savo tikslus. B. Glassman siekia ne tik suteikti žmonėms darbą, bet ir teikti jiems galimybę augti ir tobulėti kaip asmenybėms, todėl nuolat organizuoja mokymus, skatina įgyti išsilavinimą ir prisidėti prie vietinės bendruomenės plėtros. Taip pat "Greyston Bakery" dalį pelno skiria vietos bendruomenės vystymui ir socialinėms programoms finansuoti. Organizacija vadovaujasi principu, kad verslas gali būti naudingas visuomenei ir gali skatinti socialinį teisingumą bei teigiamų pokyčių iniciatyvas. Lyderystė "Greyston Bakery" yra grindžiama šiais principais: pasitikėjimu ir įgalinimu. Įmonė stengiasi kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, vertinami ir turi galimybę tobulėti. Kaip teigia Rebecca Leung (2004) „Greyston Bakery“ nesamdo žmonių pyragams gaminti, ji gamina pyragus, tam, kad galėtų įsidarbinti žmonės. Organizacijos lyderis pirmiausiai įsipareigojęs padėti darbuotojams atsistoti ant kojų ir sėkmingai gyventi. 2015 m. „Greyston Bakery“ lyderis teigė, kad per pastaruosius ketverius metus organizacijos pardavimai išaugo net 50 proc., o šiam konkurenciniam pranašumui neabejoja, kad įtakos turėjo įmonėje taikomi socialinio teisingumo principai, kurie pradėjo pritraukti naujus verslo partnerius ir klientus.

*Pagarbus lyderio elgesys.* „Pagarba kitiems leidžia gerbti ir save patį“ – teigė modernios filosofijos pradininkas Renė Dekartas (1596-1650 m.). Nors pagarba lyderystės studijų kontekste dažnai sutinkama sąvoka, bet kaip teigia N. Clarke (2011) jos reikšmė analizuojama fragmentiškai. Ankstyvosiose bruožų ir elgsenos lyderystės teorijose lyderio pagarba buvo grindžiama požiūriu, kad lyderis „nusipelno“ pagarbos dėl savo statuso, taip pat dėl savo statuso gali „įsakyti“ pavaldiniams, o pastarųjų pagarba savaime egzistuoja (Northouse, 2004). Pagarba – jausmas ar elgesio forma, kai gerbiama kitų nuomonė, jaučiamas dėkingumas, laikomasi etiketo ir drausmės, tai padeda sukurti sveiką, pagarbią ir harmoningą bendravimo aplinką (Gilligan, 2018). Lyderiai, kurie skatina pagarbą kasdieninėje organizacijos veikloje, didina toleranciją tarp organizacijos narių, mažina patyčių riziką, padeda užtikrinti darbuotojų teises (Clarke, 2011; Fleetwood, 2007). Kaip teigia R. Oželis (2018) pagarba skatina pasitikėjimą tarp organizacijos darbuotojų, kai darbuotojai jaučiasi gerbiami ir vertinami, jie labiau pasitiki savimi ir kitais, o tai skatina bendradarbiavimą ir sąveiką tarp darbuotojų, nes jie yra mažiau linkę įtarinėti ar bijoti dėl galimo nepagarbaus elgesio. Taip pat, pagarba reiškia ir



gebėjimą toleruoti: nepaisant esamų kultūrinių praktikų ir gilių įsitikinimų skirtumų, sutariama dėl bendrų socialinio gyvenimo konstruojančių esminių normų, tokios kaip laisvės ir teisės. Šios normos neteikia pirmenybės jokiai specifinei grupei (etninei ar religinei), o yra visiems lygiavertės ir priimtinos (Vasiliauskaitė, 2017). Pagarba yra svarbus etiškos lyderystėje komponentas, kuris padeda kurti sveiką ir produktyvią darbo aplinką bei užtikrina gerus santykius tarp organizacijos darbuotojų (Ciulla, 2019; Brown ir Trevino, 2006).

*Puoselėjantis vertybės.* Vertybė – viena iš plačiausiai analizuojamų filosofijos sampratų, kuri analizuoja gėrio, teisybės, dorybės, šventumo, tiesos ir kitas sąvokas (Visuotinė Lietuvių enciklopedija). Vertybės – abstraktūs moraliniai principai ar įsitikinimai, kurie žmonėms svarbūs ir reikšmingi (Weberis, 1954). Tai padeda žmogui apsispręsti, kas yra teisinga ir svarbu jo gyvenime, darbe ar visuomenėje. Vertybės gali turėti didelę įtaką žmonių elgesiui, sprendimams ir prioritetams, nes tai apima dorovinius, religinius, politinius ir kitus įsitikinimus (Robbins, 2006). Tai dažnai lemia, kaip žmonės bendrauja, kokie tikslai jiems yra svarbūs, kokią gyvenimo būdą jie renkasi, tai tarsi kompasas, kuris nurodo judėjimo kryptį. Organizacijose egzistuoja dvejopo tipo vertybės, t. y. vertybės, kurios apibrėžia organizaciją ir lyderio, kaip asmenybės savybės, kai organizacijos ir lyderio vertybės suderinamos pasiekiamas susitapatinimo jausmas, kuris pagerina organizacijos stabilumą ir ugdo įsipareigojimą jai (Šimanskienė, 2001). Mokslininkas J. Burns (2004) teigia, kad lyderystė yra susijusi su vertybių skatimu ir bendru tikslu, lyderis gali paveikti kitus, kai dalinasi bendromis vertybėmis ir įkvepia kitus. Lyderis, kuri vadovaujasi vertybėmis, dažnai veda prie tvirtos organizacinės kultūros, padeda organizacijai pasiekti savo tikslus ir įgyvendinti strategiją, taip pat išlaikyti lojalius ir motyvuotus darbuotojus (Chen ir kt., 2020; Šimanskienė 2001). Kaip teigia R. Baravka (2015) lyderiai, kurie siekia plėtoti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą turėtų plėtoti šias vertybes: bendradarbiavimą, lygybę tarp darbuotojų, atvirą ir sąžiningą bendravimą, informacijos prieinamumą, orientavimąsi į procesus ir mokymosi patirtį.

*Lyderis skatinantis etišką organizacijos kultūrą ir etišką elgesį.* Kaip teigia Zakarevičius (2004) organizacinę kultūrą būtina formuoti ir puoselėti, jei siekiame sėkmingai valdyti organizaciją. Organizacijos kultūrą galima apibrėžti, kaip vertybių, normų ir nuostatų visumą, kurias nustato organizacija ir kuriomis vadovaujasi darbuotojai priimami sprendimus, įgyvendindami tikslus ir strategiją (Trevino ir kt., 2016; Paužolienė ir kt., 2009). Lyderiai, kurie vadovaujasi etinėmis vertybėmis siekdami sumažinti nenormatyvų sekėjų elgesį, skatina organizacijos etinių normų ir standartų formavimą (Hassan ir kt., 2020). Baimė dėl socialinio nepasitenkinimo skatina lyderio poreikį plėtoti etinį komunikavimą ir taip paskatinant socialinių normų formavimą organizacijoje (Hassan ir kt., 2020). Atlikti tyrimai patvirtina, kad organizacijos nariai gali būti labiau linkę pranešti apie elgesį, kuris prieštarauja normai, kai kiti jų grupės nariai vadovaujasi etikos principais (Mayer ir kt., 2013). Etiškas elgesys skatina didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, emocinį įsipareigojimą, mažina perdegimo tikimybę, skatina organizacijos vertę ir novatoriškumą, didesnę klientų pasitikėjimą, geresnę organizacijos reputaciją, padeda užkirsti kelią etinėms problemoms ir konfliktams organizacijoje (Groysberg ir kt., 2018; Huhtala ir kt., 2015; Ruiz-Palomino ir kt., 2013). Kaip teigia Trevino ir Nilson (2021) organizacijos etinę kultūrą sudaro tarpusavyje suderintos formalios ir neformalios sistemos. Formaliai lyderiai užtikrina išteklių palaikymą etiką palaikančioms struktūroms ir programoms įgyvendinti, tai taip pat apima organizacijos etikos kodeksą, politiką, mokymo programas, veiklos valdymo strategiją. Neformaliai lyderiai savo veiksmais turi būti pavyzdžiais (herojais), kurie mato ir girdi, kas vyksta organizacijoje, nustato elgesio normas,

organizacijos ritualus, kuria etišką istoriją, skatinantys sekėjus pasitikėti ir bendrauti. Atlikti tyrimai patvirtina, kad organizacijos tvirta etiška kultūra skatina pasitenkinimą darbu.

*Apibendrinti etiško lyderio bruožus, galima daryti išvadą, kad šio stiliau lyderis siekia sukurti organizacijos kultūrą, kurioje vyrauja pagarba, pasitikėjimas, tolerancija, užtikrinamos darbuotojų teisės ir lygybė, vadovaujamas vertybėmis, moraliniais standartais bei normomis. Etiškas lyderis – sąžiningas ir atviras, kuris pirmiausia rūpinasi organizacijos sekėjų gerove, o ne prioretizuoja savus interesus, jis veikia pagal aukštus moralinius principus, laikosi savo žodžio, siekia teisingumo. Lyderis prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, pasiruošęs išklausyti ir suprasti sekėjus, o tai padeda sukurti stipresnę sąveiką ir bendradarbiavimą tarp organizacijos narių. Šie bruožai padeda etiškam lyderiui kurti ir palaikyti etinę organizacijos kultūrą bei įtikinti sekėjus laikytis aukštų moralinių standartų, o tai skatina sekėjų įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimą darbu, emocinį įsipareigojimą, mažina perdegimo tikimybę, etines problemas ir konfliktus.*

## **1.2. Pasitenkinimo darbu samprata ir jo veiksniai**

„Pasirinkite darbą, kurį mėgstate ir Jums gyvenime nereikės nė vienos dienos dirbti“ – tokias mintis dėstė apie 551 pr. Kr.-479 pr. Kr. gyvenęs kinų filosofas Konfucijus. Darbas žmogaus gyvenime užima reikšmingai svarbią vietą, nes nemažai daliai rinkos dalyvių jame tenka praleisti trečdalį paros. Šių dienų visuomenėje darbinė veikla ne tik padeda užtikrinti asmeninius poreikius, bet ir labai svarbi realizuojant save. Pasitenkinimas darbu turi reikšmingos įtakos ir žmogaus pasitenkinimui gyvenimu (Erdogan ir kt., 2012; Unanue ir kt., 2017). Organizacijai siekiančiai būti modernia ir šiuolaikiška, itin aktualu pritraukti ir išlaikyti profesionalius, kvalifikuotus savo srities specialistus, kurių pagalba įgyvendinami pagrindiniai strateginiai tikslai, formuojamas organizacijos įvaizdis, atliepiami vartotojų poreikiai. Kaip teigia E. Vaidelytė ir E. Sodaitytė (2017) žmogiškieji ištekliai – integruoja įvairius organizacijos aplinkos komponentus į vieningą ir tarpusavyje susietą struktūrą. Ši grandis sujungia žmonių potencialą ir įgūdžius su visais organizacijos veiksniais, kurdama bendrąją visumą ir stiprindama tarpusavio sąveiką tarp visų veiklos sričių. Organizacija, kurioje dirba patenkinti darbuotojai ne tik efektyviau ir produktyviau vykdo savo veiklą, bet kaip teigia ir F. Chen (2006) pastebima ir mažesnė darbuotojų kaita. Pasitenkinimas darbu turi reikšmingą ryšį su darbuotojų darbo rezultatais, produktyvumu, efektyvumu ir organizacijos pelningumu (Baloch, 2009).

### *Pasitenkinimo darbu teorinė samprata ir genezė*

Mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu (angl. job satisfaction) pradėta analizuoti XX a. ketvirtajame dešimtmetyje, tai paskatino kilusi ekonominė krizė ir su ja susijusios darbuotojų užimtumo problemos. Pasitenkinimas darbu – plačiai nagrinėjamas mokslinis konstruktas (4 lentelė), kuris buvo svarbus ne tik psichologijos srityje, bet ir sociologijos mokslų kontekste. Šis konceptas per daugelį dešimtmečių evoliucionavo, o tam įtakos turėjo darbo rinkos, ekonominiai ir politiniai pokyčiai. Ankstyvuosiuose pasitenkinimo darbu moksliniuose tyrimuose pradėta aktyviau domėtis, kaip darbuotojų elgesys gali paveikti jų produktyvumą (Scott, 1923). W. Scott akcentavo individualaus įkvėpimo ir motyvacijos svarbą organizacijose. Jis teigė, kad atskiriems darbuotojams svarbu jaustis vertinamiems ir suvokti, kad jų indėlis į organizacijos veiklą yra svarbus. Šios idėjos padėjo suprasti, kad pasitenkinimas darbu ir darbuotojų elgesys darbo aplinkoje gali būti lemiamos sąlygos organizacijų produktyvumui ir efektyvumui.

Pasak Hoppock (1935) pasitenkinimas darbu yra susijęs su darbuotojo teigiamais emociniais jausmais ir atliekamu vaidmeniu organizacijoje (Vroom, 1964). Vienas dažniausių mokslinėje literatūroje sutinkamų apibrėžimų, kurį pateikė autorius E. Locke (1976) – jausminė būseną, kuri pasireiškia, kai žmogus vertina savo darbo svarbą ir suvokia, kad tai, ką jis gauna iš darbo, atitinka tai, ko ir tikėjosi. Pasak E. Locke (1976), pasitenkinimą darbu lemia trys svarbūs komponentai: darbuotojo įsitikinimai (pasiekia tai to tikėjosi), darbo prasmės suvokimas (reikšmingo darbo atlikimas) ir darbo atitikimas (darbo reikalavimų ir gebėjimų suderinimas). Vėlesniuose moksliniuose tyrimuose pasitenkinimo darbu samprata buvo siejama su požiūriu į darbą: teigiamas ir palankus požiūris į darbą vertinamas kaip pasitenkinimas darbu, o neigiamas ir nepalankus požiūris į darbą – kaip nepasitenkinimas darbu (Armstrongas, 2014). Kiti autoriai pasitenkinimo darbu tyrimuose akcentavo išorinių ir vidinių veiksnių įtaką asmens pasitenkinimui darbu (Wang ir kt., 2012): vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai apima darbo užduotis, pasiekimus, autonomiją, suteikiamą atsakomybę dėl savo atliekamo darbo ir susijusių pareigų, tuo tarpu išoriniai pasitenkinimas darbu veiksniai susiję su darbo sąlygomis - atlyginimu, darbo saugumu ir santykiais su bendradarbiais bei vadovais. pasitenkinimui darbu yra svarbios abi veiksnių grupės.

**4 lentelė.** Pasitenkinimo darbu samprata

| Autorius                 | Samprata                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Šaltinis                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Torlak ir kt. (2021)     | Bendras pasitenkinimas darbu apibrėžia teigiamus jausmus, kurie kyla įvertinus įvairius su darbu susijusius aspektus, įskaitant darbo pobūdį, vadovavimo stilių, tarpusavio santykius su bendradarbiais, atlyginimą, darbo sąlygas ir saugumą.                                                                                                                                                                     | Torlak ir kt. (2021)                                        |
| Wang ir kt. (2012)       | Pasitenkinimą darbu sukelia vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidinis pasitenkinimas darbu, atsiranda dėl paties darbo pobūdžio, tokio kaip įdomios darbo užduotys, pasiekimai, autonomija darbe, suteikta atsakomybė ir pan. Išorinį pasitenkinimą darbu sukelia išoriniai darbo veiksniai: darbo sąlygos, tenkinantis darbo užmokestis, socialinės garantijos, efektyvus vadovavimas ir organizacinės procedūros. | Vaidelytė ir kt. (2017)                                     |
| Aziri (2011)             | Pasitenkinimas darbu – jausmas, kylantis iš įsitikinimo, kad darbas patenkina tiek materialinius, tiek psichologinius poreikius.                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Aziri (2011)                                                |
| Mullins (2010)           | Pasitenkinimas darbu – sudėtinga ir daugiaskluksnė sąvoka, kuri gali turėti skirtingas reikšmes skirtingiems žmonėms. Nors tai dažnai susijęs su asmens motyvacija, tačiau svarbu suprasti, kad pasitenkinimas darbu ir motyvacija nėra vienas ir tas pats dalykas. Pasitenkinimas darbu daugiau susijęs su vidine būsena ir požiūriu į darbą.                                                                     | Dartey-Baah ir Harlley (2015)                               |
| Amstrong (2006)          | Pasitenkinimas darbu yra atspirties taškas, kuriame žmonės išreiškia savo nuomonę ir jausmus dėl savo darbo. Jis pasireiškia teigiamu ir palankiu požiūriu į darbą, nurodo, kad žmonės yra patenkinti savo darbu. Atvirkščiai, neigiamas ir nepalankus požiūris į darbą rodo, kad žmonės nepatenkinti savo darbu.                                                                                                  | Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmedagic ir Baddar (2016) |
| Marčinskas ir kt. (2002) | Pasitenkinimas darbu – dinamiškas, nes susijęs su žmogaus jausmais, todėl svarbu į tai atkreipti dėmesį formuojant atitinkamas strategijas.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Marčinskas ir kt (2002)                                     |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                             |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Koh ir Boo (2001) | Pasitenkinimas darbu – žmogaus požiūris į savo darbą, kuris atspindi, ar jie jaučiasi patenkinti ar nepatenkinti savo atliekamu darbu. Ši sąvoka apibrėžiama kaip teigiama emocinė būseną, kuri kyla, kai žmonės vertina savo darbą arba kaip jų emocinė reakcija į vykdomą veiklą darbo vietoje. | Kooskora ir kt. (2010)      |
| A. Locke (1976)   | Pasitenkinimas darbu – susijęs su asmeninę jausmų būseną, kuri pasireiškia, kai žmogus vertina savo darbo svarbą ir suvokia, kad tai, ką jis gauna iš darbo, atitinka tai, ką jis tikėjosi gauti.<br><br>Maloni ir teigiama būseną, vertinant savo atliekamą darbą ir patirtį.                    | Haque ir Taher (2008)       |
| Vroom (1964)      | Vroom savo pasitenkinimo darbu apibrėžime sutelkia dėmesį į darbuotojo vaidmenį darbo vietoje. Pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip emocinę asmenų orientaciją į darbo vaidmenis, kuriuos užima tuo metu užima organizacijoje.                                                                      | Raziq ir Maulabakhsh (2014) |
| Hoppock (1935)    | Pasitenkinimą darbu galima paaiškinti kaip žmogaus jausmą, kai psichologiniai, fiziologiniai ir aplinkos veiksniai sudaro sąlygas jam nuoširdžiai teigti, kad jis yra patenkintas savo darbu.                                                                                                     | M. Weiss ir L. Merlo (2015) |

Pasitenkinimas darbu – dinamiškas, nes susijęs su žmogaus emocijomis ir jausmais, todėl svarbu į tai atkreipti dėmesį formuojant pasitenkinimo darbu didinimo atitinkamas strategijas (Marčinskas ir kt., 2002). Tai reiškia, kad darbuotojo jausmai ir požiūris į darbą gali keistis priklausomai nuo įvairių veiksnių, tokių kaip darbo sąlygos, darbo aplinka, santykiai su kolegomis, karjeros galimybės ir kt. Šie jausmai gali būti teigiami, kai darbuotojas jaučiasi patenkintas savo darbu, arba neigiami, kai darbuotojas jaučia nepasitenkinimą. Taip pat svarbu pabrėžti, kad pasitenkinimas darbu yra individualus ir gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo. Nors darbuotojai gali dirbti toje pačioje darbo vietoje ir turėti tokias pačias sąlygas, vienas gali jaustis patenkintas savo darbu, o kitas – nepatenkintas. Tai sudėtingas ir daugiareikšmis terminas, kuris gali turėti skirtingas reikšmes skirtingiems žmonėms (Mullins, 2010). Kaip pavyzdys, viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu dažnai susijęs su asmeniniais tikslais, tokiais kaip savirealizacija, noras tarnauti visuomenės interesams, altruizmas, pilietiškumas (Palidaukaitė, 2007). Atliktų įvairių tyrimų metu pastebėta, kad asmenys, pasirinkę darbą valstybės tarnyboje, tokį pasirinkimą siejo su socialinėmis garantijomis, stabilumu, aiškiai reglamentuotomis darbo instrukcijomis, patraukliu darbo krūviu ir valandomis (Diskienė, Marčinskas, 2007; Vandenabeele, 2008; Morkevičius, 2013; Kaiser, 2014). Akivaizdu, kad pasitenkinimas darbu negali būti užtikrintas taikant visiems organizacijos darbuotojams vienodus principus, nes kiekvienas darbuotojas turi skirtingą požiūrį ir siekius.

Analizuojant mokslinę literatūrą pasitenkinimo darbu tema, galima pastebėti, kad dalis akademikų sutelkia dėmesį į darbuotojo psichologinę būseną darbo kontekste (Lee ir kt. 2018; De Witte, 2005). Darbuotojo psichinė sveikata darbe turėtų būti vertinama taip rimtai, kaip ir fizinė sveikata. Svarbu suprasti, kad psichinės sveikatos palaikymas yra svarbus aspektas, kuris padeda pasiekti gerus rezultatus darbe. Organizacijos, kurios remia ir skatina psichinę sveikatą, padeda darbuotojams pasiekti naudos, net jei jie susiduria su sunkumais. Komandos nariai, kurių psichinė sveikata vertinama teigiamai, yra lankstesni ir gali lengviau susidoroti su sunkumais, kai keičiasi darbo pobūdis ar pareigos (Dawson, 2020). Darbuotojai, kuriems rūpi jų psichinė sveikata, ne tik sėkmingai įvykdo savo užduotis, bet ir sugeba valdyti stresą bei tampa jam atsparesni. C. Wu, Y. Wang, S.

Parker ir M. Griffin 2020 metais savo mokslinėje publikacijoje išnagrinėjo ilgalaikio nesaugumo jausmo poveikį darbe ir jo sąveiką su kontrole darbe ir darbe sukulto streso lygio. Jie nustatė, kad asmens patiriamas ilgalaikis nesaugumo jausmas gali turėti neigiamų padarinių tiek žmogaus sveikatai, tiek pačiai organizacijai. Konkrečiau, ilgalaikis nesaugumo jausmas gali paveikti darbuotojo elgesį ir psichinę būklę. Jis gali tapti mažiau malonus, sąžiningas ir susidurti su emociniu nestabilumu, kurį galima vadinti neurotiškumu. Šie reiškiniai gali sukelti darbo nepasitenkinimą, kuris ilgesnėje laiko perspektyvoje dar labiau paaštrėja. Šiame kontekste lyderiai atlieka svarbų vaidmenį. Jie turėtų reaguoti į šiuos darbuotojo nesaugumo jausmus ir pasiūlyti savo darbuotojams emocinę, socialinę ir karjeros paramą. Laiku pastebėjus ir sureagavus į susiklosčiusią situaciją, galima padėti ir apsaugoti darbuotojų psichinę sveikatą ir jų požiūrį į darbą nuo neigiamų įtakų, kurias jie patiria dėl nesaugumo jausmo. Tai gali sumažinti neigiamą emocinę reakciją į darbą, užkirsti kelią darbuotojų pasitraukimui iš darbo, jų asmenybės uždaramui, kuris gali neigiamai paveikti santykius su kolegomis, taip pat padidinti organizacijos efektyvumą.

Atlikti tyrimai patvirtina, kad darbas pagerina žmogaus psichologinę būseną ir tokie žmonės yra labiau patenkinti, nei bedarbiai (Paul ir Moser, 2009). Kasmetinėje Pasaulio laimės ataskaitoje analizuojami 10 veiksnų, kurie prisideda prie darbuotojo laimės jausmo didinimo darbe. Šie veiksniai apima *aiškius tikslus*, kurie padeda darbuotojui suprasti, ką ir kaip jis turi pasiekti, *priklausomybės jausmą*, kai žmogus jaučiasi svarbus ir turintis įtakos, *vietos ir laiko lankstumą*, kuris suteikia darbuotojui galimybę derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, *pasitikėjimą kolegomis*, kuris skatina bendradarbiavimą ir padeda sukurti teigiamą darbo aplinką, *sąžiningą atlygį*, kuris užtikrina, kad darbo rezultatai yra teisingai įvertinami, *tobulėjimą*, kuris suteikia galimybę tobulėti ir augti profesiniame gyvenime, *paramą*, kuri skatina bendradarbiavimą ir pagalbą kolegomis, *pagarbią ir įtraukią aplinką*, kurioje visi darbuotojai jaučiasi vertinami ir priimami, *lyderystę*, kuri suteikia aiškius vadovavimo principus ir padeda siekti sėkmės, ir galiausiai *įvertinimą*, kuris leidžia darbuotojams jaustis pripažintais už savo pastangas. Buvo nustatyti keturi pagrindiniai veiksniai, kurie stipriai susiję su laimės darbe jausmu: priklausomybės darbui jausmas, vietos ir laiko lankstumas, įtrauki aplinka ir aiškūs darbo tikslai. Taip pat ataskaitoje buvo pateikta išvada, kad laimingi darbuotojai yra 12 proc. produktyvesni nei nelaimingi. Tai rodo, kad darbuotojų laimė tiesiogiai įtakoja jų darbo rezultatus. Didžiausią produktyvumo padidėjimą pastebimas palankioje darbo aplinkoje, kur darbuotojai jaučia, kad jų pastangos yra pripažįstamos ir vertinamos. Tai skatina juos gerai atlikti darbą ir siekti aukštesnių rezultatų.

Mokslinėje literatūroje galima išskirti pagrindines sritis, kuriose pastebimas teigiamas pokytis, kurį sukelia pasitenkinimas darbu (Guo, 2022; Montuori ir kt., 2022; Torlak ir kt., 2021; Freire ir kt., 2020; Cleveland ir kt., 2019; Abdullah ir kt., 2018; Pepe ir kt., 2017; Viningienė, 2014; Card ir kt., 2012; Aziri, 2011; Kooskora ir kt., 2010; Kwantes, 2010; Irving ir kt., 2009; Diener ir kt., 2004; Appleby, 2003; Premoli, 2003):

- *Padidinamas darbuotojų produktyvumas.* Darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti savo darbu labiau motyvuoti ir pasiryžę daugiau prisidėti prie organizacijos sėkmės. Jų darbo rezultatai būna geresni, o tai padeda organizacijai išlaikyti konkurencinį pranašumą.
- *Sumažinama darbuotojų pervargimo tikimybė.* Jei darbuotojai jaučiasi nepatenkinti darbu, gali kilti emocinė ir fizinė pervargimo rizika. Pasitenkinimas darbu padeda išvengti šių problemų.

- *Skatinamas darbuotojų lojalumas.* Pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai rečiau keičia darbą. Ilgalaikiai darbuotojai sukuria stabilumą organizacijoje, taip sumažinami kaštai naujų darbuotojų paieškai ir apmokymui.
- *Gerinama darbuotojų psichologinė savijauta.* Pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai patiria mažiau streso ir kitų su darbu susijusių neigiamų pojūčių. Tai naudinga tiek darbuotojams, tiek organizacijai.
- *Sumažinamas konfliktų tikimybė.* Pasitenkinimas darbu mažina konfliktų lygį organizacijoje, darbuotojai dažniau bendradarbiauja ir konstruktyviai sprendžia problemas.
- *Gerinama organizacijos reputacija.* Įmonės, kurios puoselėja pasitenkinimą darbu, tampa patrauklesnės potencialiems darbuotojams, klientams ir investuotojams. Gera reputacija padeda organizacijai pritraukti talentingus darbuotojus ir partnerius.
- *Organizacija lengviau įgyvendina savo tikslus.* Patenkinti darbuotojai efektyviau dirba, daugiau bendradarbiauja ir yra labiau orientuoti į organizacijos tikslus. Tai suteikia organizacijai stiprų pagrindą siekiant užsibrėžtų tikslų.
- *Organizacija įgyja didesnę konkurencinę pranašumą.* Organizacijos, kurios skatina ir investuoja į darbuotojų pasitenkinimą darbu, tampa patrauklesnės darbuotojams ir gali pritraukti gerus savo srities specialistus.
- *Palaikomas geresnis vadovavimas.* Pasitenkinimas darbu dažnai susijęs su geresniu vadovavimu organizacijoje. Pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai linkę labiau bendradarbiauti su vadovais ir suprasti organizacijos viziją.

*Apibendrinant Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėje literatūroje vyraujančias pasitenkinimo darbu sampratas (3 lentelė), galima daryti prielaidą, kad tai daugialypis konstruktas. Pasitenkinimas darbu apima žmogaus emocinę, psichologinę ir socialinę būseną, kurią žmogus patiria įvertindamas savo darbą. Ši būsena atsispindi žmogaus požiūryje į jo darbo aplinką, užimamas pareigas bei atliekamą darbą. Pasitenkinimą darbu gali sukelti kiekvienam organizacijos darbuotojui skirtingi (individualizuoti) veiksniai.*

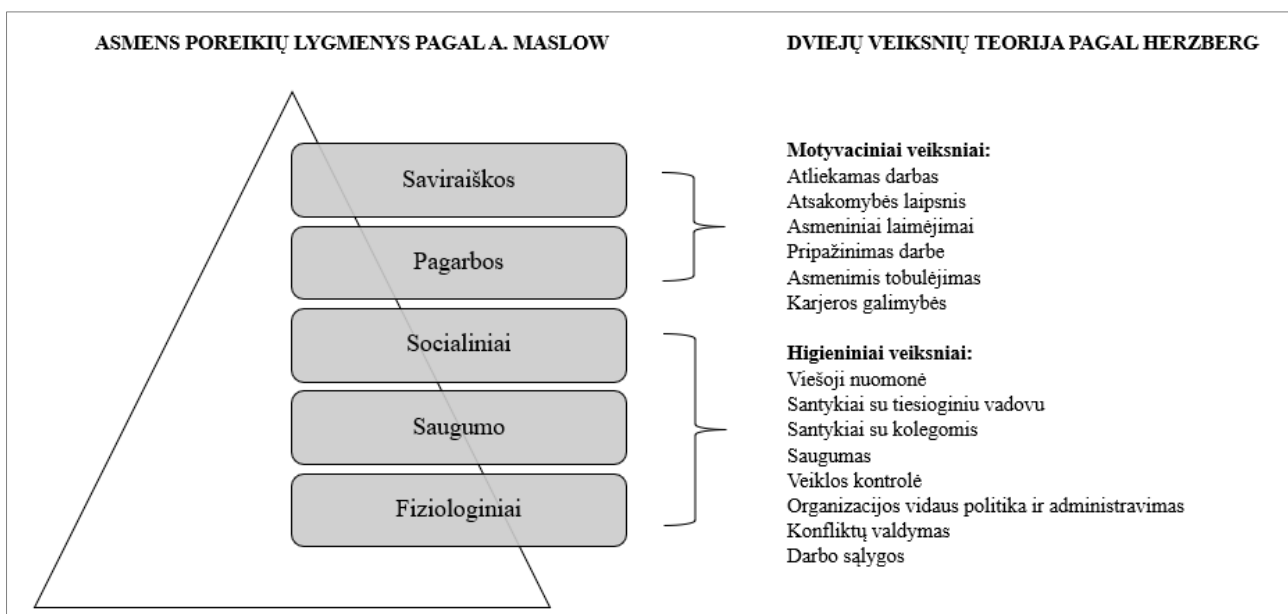
#### *Pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai*

Mokslinėje literatūroje gausu įvairių skirtingų teorijų, kurios apibūdina pasitenkinimo darbu sampratą bei skirtingai klasifikuoja, tai įtakojančius veiksniai. Gera žinoma klasikinė F. Herzberg (1959) motyvacijos teorija, susideda iš dviejų veiksmų – „higieninių“ ir „motyvacinių“.

- Higieniniai veiksniai siejami su išorine darbuotojo aplinka, kurių nebuvimas gali sukelti neigiamą psichologinę būseną, priešingu atveju, kelia neutralius jausmus (Lipinskienė, 2012). Apibendrinant galima teigti, kad nepasitenkinimą keliantys veiksniai (viešojo nuomonė, santykiai su tiesioginiu vadovu, veiklos kontrolė, organizacijos vidaus politika ir administravimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, konfliktų valdymas, darbo sąlygos) susiję su atliekamo darbo atmosfera, o pasitenkinimą dažniausiai sukelia darbuotojo atliekamas tiesioginis darbas.

- Motyvaciniais veiksniais siejami su darbuotojų pasitenkinimu darbu (atliekamas darbas, atsakomybės laipsnis, asmeniniai laimėjimai, pripažinimas darbe ir asmeninis tobulėjimas / karjera). Šie veiksniai retai minimi, kai darbuotojai apibūdina situacijas, kurios sukelia nepasitenkinimą darbu. Dažniausiai, kai veikia bent vienas iš anksčiau paminėtų veiksnių, darbuotojai jaučia motyvaciją darbui, stengiasi dirbti produktyviai. „Motyvaciniai“ veiksniai, dar kitaip vadinami vidiniai, susiję su pačiu darbu (Dubauskas, 2006).

Piramidės pagrindu asmens poreikius suklasifikavo A. Maslow (1954) teikdamas, kad pirmiausiai turi būti patenkinti individo žemesnieji (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) ir tik tada sekti aukštesnieji (pagarbos ir savirealizacijos) poreikiai. Ši metodologija dažnai tapatinama su F. Herzberg dviejų veiksnių teorija (Gražulis ir kt., 2012; Dinibutun, 2012; Richard, 2014; Al-Bahri ir kt., 2019). Vadovaujantis F. Herzberg dviejų veiksnių teorija darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu veikia du atskiri veiksniai: higieniniai ir motyvaciniai. Higieniniai veiksniai yra susiję su darbo aplinka ir gali sukelti nepasitenkinimą, jei jie nėra patenkinti, bet jų patenkinimas neveikia motyvacijos. Tuo tarpu motyvaciniai veiksniai yra susiję su pačiu darbu ir gali padidinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Nors A. Maslow ir F. Herzberg nagrinėja darbuotojų poreikius ir motyvaciją, jie tai daro iš skirtingų požiūrių ir atsižvelgia į skirtingus veiksnius, kurie įtakoja darbuotojų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu (4 pav.).



**4 pav.** Maslow ir Herzberg teorijų palyginimas (Gražulis ir kt., 2012; Dinibutun, 2012; Richard, 2014; Al-Bahri ir kt., 2019)

Kaip teigia Mullins (2010) pasitenkinimą darbu įtakoja įvairūs kintamieji (veiksniai), kurie gali būti grupuojami, kaip:

- Individualūs (asmenybė, išsilavinimas, amžius, šeimyninė padėtis);
- Socialiniai (santykiai ir bendravimas tarp kolegų, grupinis darbas, normos, neformalaus darbo organizavimas);
- Kultūriniai (požiūris, įsitikinimai, vertybės);

- Organizaciniai (struktūra ir valdymas, darbo pobūdis ir aplinka, technologijos);
- Aplinkos (ekonominė, socialinė ir politinė įtaka).

Tolimesnės analizės metu pateikti Lietuvos ir užsienio mokslininkų išskirti veiksniai (5 lentelė), kurių mokslininkai nepriskiria jokiai konkrečiai grupei.

**5 lentelė.** Sisteminė literatūros apžvalga identifikuojant pasitenkinimą darbu lemiančius veiksniai (sudaryta autorės)

| Autorius               | Pasitenkinimo darbu veiksniai                                                                                                                                 |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Shafique ir kt. (2018) | Darbo pobūdis, tarpusavio santykiai, darbo laikas ir sąlygos, organizacijos kultūra, karjeros galimybės.                                                      |
| I.Alegre ir kt. (2015) | Komandinis darbas, autonomija, pusiausvyra tarp šeimos ir darbo, tarpusavio santykiai.                                                                        |
| N. Kumari (2011)       | Bendravimas, organizacijos kultūra, saugumas, lyderystė, užduočių įvairumas, karjeros galimybės, darbo sąlygos, grįžtamasis ryšys, atlyginimas, pripažinimas. |
| P. J. Bloom (2010)     | Bendradarbių ir vadovo santykiai, darbo pobūdis, darbo sąlygos, atlyginimas ir paaugstinimo galimybės.                                                        |
| J. Schermerhorn (2008) | Darbo pobūdis, priežiūros kokybė – techninė pagalba ir socialinė parama, santykiai su bendradarbiais, paaugstinimo galimybės, darbo užmokestis.               |
| Chometauskaitė (2007)  | Protinis darbas, atlyginimas, darbo sąlygos, santykiai su kolegomis.                                                                                          |
| M. Priemoli (2003)     | Atlyginimas, darbo grafikas, darbo aplinka, santykiai su vadovu ir bendradarbiais.                                                                            |
| H. M. Tzeng (2002)     | Darbo aplinka ir sąlygos, bendravimas, lyderystė, tobulėjimas, paaugstinimas.                                                                                 |

*Atlikus užsienio ir Lietuvos autorių mokslinės literatūros apžvalgą, pastebėta, kad daugelis autorių pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksniai išskyrė: atliekamą darbo pobūdį, tobulėjimo ir karjeros galimybes, bendravimą (santykius) su vadovu ir kolegomis, pripažinimą ir autonomiją, darbo sąlygas. Apibendrinus atliktos analizės duomenis pasitenkinimą darbu lemiančius veiksniai galima suklasifikuoti į asmeninius, vidinius ir išorinius. Taip pat galima pastebėti, kad ypatingas dėmesys skiriamas vadovo lyderystei, kaip esminiam pasitenkinimą darbu veikiančiam aspektui. Organizacijos vadovai atlieka svarbų vaidmenį, nes sukuria sąlygas aktyviam darbuotojų įsitraukimui, dalyvavimui ir bendradarbiavimui. Vadovo lyderystė susijusi su gebėjimu kurti pasitikėjimą bei užtikrinti atvirą komunikavimą. Šis aspektas leidžia lyderiui ne tik siekti bendrų organizacijos tikslų, bet ir stiprinti organizacijos kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir įsitraukę. Svarbu paminėti, kad mokslinėje literatūroje tarp pasitenkinimo darbu veiksnių dažniau išskiriama bendrai lyderystė, neakcentuojant etiško jos pobūdžio.*



*Darbuotojų pasitenkinimas darbu ne tik teigiamai veikia jų asmeninę gerovę, bet taip pat atneša naudos ir organizacijai. Aukštas darbuotojų pasitenkinimas darbu padeda organizacijoms pasiekti didesnę produktyvumą. Kai darbuotojai jaučiasi patenkinti savo darbu, jie daugiau įsitraukia į savo užduotis, siekia aukštesnių rezultatų ir yra linkę dirbti efektyviau. Tai leidžia organizacijoms pasiekti savo tikslus ir konkuruoti darbo rinkoje. Taip pat padeda formuoti teigiamą organizacijos įvaizdį. Laimingi ir patenkinti darbuotojai dažniau teigiamai atsiliepia apie savo darbovietę ir organizaciją, dalinasi savo patirtimi su kitais ir rekomenduoja ją kaip patrauklią vietą dirbti. Teigiamas atsiliepimas apie organizaciją gali padėti pritraukti talentingus ir kvalifikuotus darbuotojus bei sukurti gerą įvaizdį. Darbuotojų pasitenkinimas darbu prisideda prie darbuotojų lojalumo. Kai darbuotojai jaučiasi patenkinti savo darbu, jie yra linkę ilgiau išlikti toje pačioje organizacijoje ir išlaikyti savo lojalumą. Tai sumažina darbuotojų kaitą, taip organizacija patiria mažiau išlaidų susijusių su naujų darbuotojų paieška ir apmokymu. Be to, lojalūs darbuotojai gali tapti organizacijos vertingais turtiniais ištekliais, kurie prisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės. Galiausiai, aukštas darbuotojų pasitenkinimas darbu skatina patrauklių darbo vietų užtikrinimą. Kai organizacija žinoma kaip vieta, kurioje darbuotojai jaučiasi patenkinti ir laimingi, tai pritraukia daugiau talentų ir kompetentingų kandidatų. Šie žmonės siekia dirbti tokiam aplinkoje, kur jų pastangos bus vertinamos ir kur jie galės pasiekti asmeninį ir profesinį augimą. Taigi, darbuotojų pasitenkinimas naudingas organizacijai dėl didesnio darbuotojų produktyvumo, teigiamo organizacijos įvaizdžio, darbuotojų lojalumo ir patrauklių darbo vietų užtikrinimo.*

### **1.3. Etiškos lyderystės poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu teorinis pagrindimas**

Pastebėta, kad etiška lyderystė ir pasitenkinimas darbu išsamiai aptarti mokslinėje literatūroje, empiriniai tyrimai, nagrinėjantys konstrukto tarpusavio ryšį vis dar fragmentiški. Svarbu paminėti, kad vis dar pastebima spragų ir nesutarimų dėl etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu srities tyrimų. Kai kurie tyrimai pabrėžia konteksto ir kultūros veiksnių įtakos svarbą etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo ryšiui (Shakeet ir kt., 2020; Ahmad ir kt., 2020).

Brown ir kiti (2006) teigia, kad etiška lyderystė skatina socialinę atsakomybę, darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą. Keletas autorių identifikavo ryšį tarp lyderio elgesio ir darbuotojų veiklos rezultatų (Alshammari ir kt., 2015; Trevino ir kt., 2004; Avolio ir Gardner, 2015; De Hoogh ir Den Hartog, 2008). Kai vadovas praktikuoja etišką lyderystę, tai gali sukelti teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (Mayer, Aquino, Greenbaum ir Kuenzi, 2012). Etiškas lyderis vadovaujasi aukštais etiniais standartais ir vertybėmis, elgiasi sąžiningai, teisingai ir atsakingai, skatina moralinę elgseną visoje organizacijoje. Toks lyderis yra pavyzdys darbuotojams, sugeba sukurti teigiamą darbo aplinką, kuri skatina pasitenkinimą darbu. Etiška lyderystė gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, vadovas, kuris elgiasi etiškai, skatina sąžiningumo ir teisingumo principus organizacijoje (Hoch ir kt., 2018; Feng ir Chen, 2018; Alshammari ir kt. 2015; Jayavant, 2016; Theoharis, 2007; Tyler ir kt. 2006). Tai gali sukurti pasitikėjimą tarp lyderio ir darbuotojų bei stiprinti darbuotojų jausmą, kad jie vertinami už savo dedamas pastangas. Taip pat etiškas lyderis, kuris skatina bendradarbiavimą ir etišką komunikaciją organizacijoje (Hassan ir kt., 2020; Baravka, 2015), teigiamai veikia tarpusavio santykius ir sumažina konfliktų riziką. Tokios aplinkos sukūrimas gali daryti teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų bendradarbiavimui su kolegomis bei lyderiu. Etiška lyderystė ir pasitenkinimas darbu tarpusavyje susiję ir gali stiprinti vienas kitą. Etiškas lyderis, kuris skatina sąžiningumą, bendradarbiavimą ir darbuotojų vystymąsi, kurioje darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu. M.

Kooskora ir M. Priit (2010) mokslinėje publikacijoje analizuojama etiško lyderio elgesio ir pasitenkinimo darbu sąsajas, kaip etiškas lyderis veikia darbuotojų pasitenkinimą per tokius veiksmus kaip pasididžiavimas organizacija, dalyvavimas priimant sprendimus, pasitikėjimas, lojalumas, pripažinimas ir įgalinimas. Tyrime dalyvavo 175 privataus sektoriaus darbuotojai. Tyrimo rezultatai parodė egzistuojantį ryšį tarp minėtų komponentų. Verta paminėti, nors tyrimo metu nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, etinės lyderystės svarba šiek tiek skyrėsi tarp vyriškos ir moteriškos respondentų grupių. Buvo pastebėta, kad vyrų atsakymuose santykis tarp etiškos lyderystės kintamųjų, tokių kaip darbuotojų pasitikėjimas, lojalumas, pripažinimas ir įgalinimas, buvo šiek tiek silpnesnis nei moterų atsakymuose. Tačiau pasididžiavimas organizacija ir dalyvavimas priimant sprendimus neturėjo reikšmingų skirtumų tarp respondentų grupių. Atlikto tyrimo metu, taip pat svarbus dėmesys buvo skiriamas respondentų amžiaus grupių skirtumams identifikuoti. Pavyzdžiui, jaunesnės darbuotojų grupės (iki 25 metų) mažiau įvertino organizacinės veiklos pripažinimą, bet pripažino dalyvavimo priimant sprendimus svarbą daugiau nei vyresnio amžiaus grupės. Šie išsiskiriantys atsakymai rodo, kad įvairaus amžiaus darbuotojai gali turėti skirtingą požiūrį į etiškos lyderystės komponentus ir jų poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Lyderio elgesys kaip pavyzdys labai svarbus siekėjams, bet taip pat svarbi ir kita etiškos lyderystės dedamoji – komunikacija. Kai darbuotojai ir vadovai bendrauja atvirai, tai sukuria sąlygas skaidrumui, tarpusavio supratimui ir pasitikėjimui. Abipusiškai pagarbus, atviras komunikavimas leidžia darbuotojams jaustis vertinamais, nes darbuotojai gali išreikšti savo nuomonę ir pasidalinti idėjomis, jie jaučiasi svarbūs ir įsitraukę į organizacijos veiklą (Linjuan, 2015; Men ir Stacks, 2014). Dar daugiau – atviras komunikavimas padeda išvengti nesusipratimų ir konfliktų. Kai žmonės drąsiai ir sąžiningai gali reikšti savo mintis ir jausmus, tai leidžia operatyviai reaguoti į iškilusius klausimus ir taip išvengti konfliktų ateityje. Kai darbuotojai supranta vieni kitus ir bendrauja atvirai, skatinami pagarba ir supratimu grįsti santykiai. Taip pat tai padeda skatinti gerus santykius tarp kolegų ir vadovų. Lyderiai, kurie vadovaujami etikos principais ir veikia per socialinę sąveiką, rodo pavyzdį, kaip turėtų elgtis sekėjai, nustato elgesio normas, kuria teigiamus santykius su darbuotojais ir naudodami organizacinius sugebėjimus, siekia atitikti sekėjų poreikius bei pasiekti išsikeltus tikslus, prisidėdami prie jų asmeninio ir kolektyvinio augimo (Khodarahmi ir Aghahoseini, 2014; Levine ir Moreland, 1990), kurią gerovės ir saugumo atmosferą organizacijoje, taip pat kelia sekėjų pasitenkinimą organizacijos kultūra.

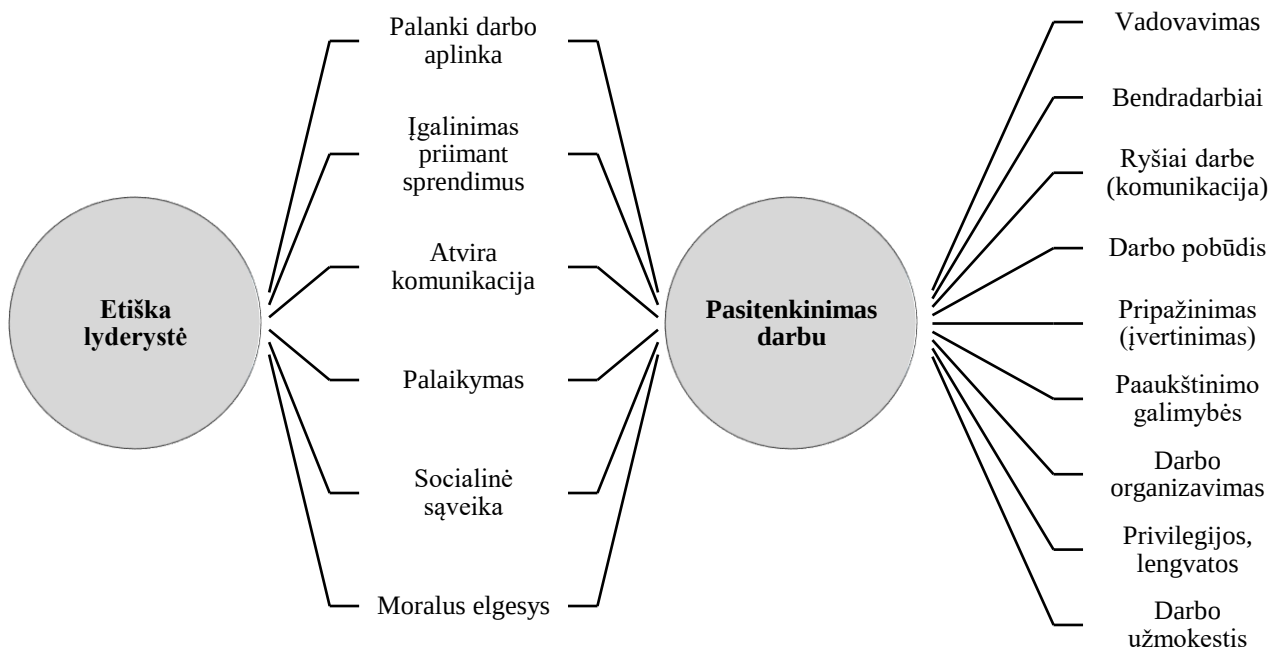
Etiškas lyderis įgalindamas sekėjus priimti sprendimus gali daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kai darbuotojams suteikiama galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo ir būti atsakingiems už savo veiksmus, skatinamas darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą. S. Hassan, R. Mahsud, G. Yukl ir G. Prussia (2013) atliktame tyrime analizuoja etiškos lyderystės ir įgalinimo konstruktus. Tyrimo metu nustatyta, kad etiškas ir įgalinantis lyderių elgesys siejamas su lyderio ir sekėjų santykiais, kurie paremti pasitikėjimu, abipuse simpatija, pagarba ir lyderio skatinimu kūrybiškai mąstyti, priimti sprendimus ir veikti savarankiškai. Išvados patvirtina, kad etiškas ir įgalinantis lyderio elgesys siunčia siekėjams svarbių signalų apie tai, kad jie gali pasitikėti ir užmegzti atvirus santykius su savo lyderiu. Tokie santykiai sustiprina jų emocinį prisirišimą prie organizacijos ir keičia jų suvokimą apie lyderio efektyvumą. Etiška lyderystė, perteikianti tinkamo elgesio normas, kurios paskatina darbuotojus suvokti, kad organizacija rūpinasi ir teikia paramą, skatina sekėjų didesnę įsipareigojimą organizacijai (Shein, 2010). K. Dongkyu ir Ch. Vandenberghe (2021) atliktame tyrime taip pat analizavo etinės lyderystės ir sekėjų organizacinį įsipareigojimą. Tyrimas patvirtina, kad etiška lyderystė yra susijusi su sekėjo emociniu ir normatyviniu įsipareigojimu per suvoktą

organizacinę paramą. Ryšys tarp etiškos lyderystės ir suvoktos organizacinės paramos stiprus esant aukštam sekėjų įgalinimo lygiui, nes etiška lyderystė skatina savarankišką sekėjų mąstymą ir suteikia sekėjams laisvę patiems priimti sprendimus. Igalioti sekėjai teigiamai vertina etiškus lyderius ir dėl jų įgalinimo linkę ieškoti prasmės savo darbe. Etiška lyderystė, kuriai orientuota į valdžios pasidalijimą, suteikia sekėjams vaidmenį savarankiškai priimanči sprendimus, o dėl to kyla darbuotojų pasitenkinimo lygis (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh, 2011). Darbuotojo dalyvavimas suteikia jam galimybę geriau suprasti savo atliekamą vaidmenį organizacijoje, skatina didesnę įsipareigojimą siekti didesnio efektyvumo darbe ir skatina didesnę pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant anksčiau atliktus tyrimų rezultatus baigiamajame projekte formuluojama hipotezė, kuri bus tikrinama empirinio tyrimo dalyje:

*H1: Etiška lyderystė daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.*

Vadovaujantis atlikta mokslinės literatūros analize baigiamajame projekto tyrime daroma prielaida, kad etiška lyderystė daro teigiamą poveikį visom pasitenkinimo darbu komponentams (vadovavimu, santykiais su bendradarbiais, ryšiais darbe, darbo pobūdis, pripažinimas (įvertinimas), paaugštinimo galimybės, darbo organizavimas, privilegijos ir darbo užmokestis) (5 pav.). Empirinio tyrimo metu bus siekiama nustatyti ryšį tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu valstybinių profesinio mokymo įstaigų. Todėl kitoje dalyje sisteminama informacija apie etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu prielaidas šiame kontekste



**5 pav.** Etiškos lyderystė ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos (sudaryta autorės)

*Nors etiška lyderystė ir pasitenkinimas darbu yra vienos iš populiariausių temų vadybos mokslo diskurse pastarąjį dešimtmetį, tačiau vis dar mažai atlikta mokslinių tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšio bei daromos įtakos viešojo sektoriaus organizacijoms kontekstas. Tolesni tyrimai ir analizė yra būtini norint giliau suprasti etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo konstrukto sąsajas ir jų praktinę reikšmę organizacijose.*

## 2. Lietuvos švietimo įstaigų lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tendencijos

Antroje baigiamojo projekto dalyje analizuojamas švietimo įstaigų teisinis reglamentavimas, jų pokyčius ir atnaujinimus, kurie gali paveikti švietimo įstaigų valdymo sąlygas. Šio skyriaus baigiamojo projekto analizė padės sukurti visapusišką supratimą apie švietimo įstaigų teisinį kontekstą, kuri prisidės prie tolimesnių baigiamojo projekto išvadų ir rekomendacijų.

### 2.1. Švietimo įstaigų veiklą reglamentuojantys teisiniai ir strateginiai dokumentai

Švietimo įstaigų veiklą Lietuvoje reglamentuojančių teisės aktų sąvadas apima įvairius aspektus nuo švietimo įstaigų įkūrimo, veiklos organizavimo iki mokytojų, darbuotojų ir mokinių teisių bei pareigų. Pagrindiniai dokumentai, nustatantys švietimo įstaigų veiklos tvarką (6 pav.):

|                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Lietuvos Respublikos Konstitucija</i>                                                                                                                                                                                                                                               |
| • Konstitucija nustato pagrindines teises ir laisves, įskaitant teisę į švietimą. Ji suteikia bendrą teisinį pagrindą švietimo įstaigų veiklai ir užtikrina švietimo teisę visiems piliečiams.                                                                                         |
| <i>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas</i>                                                                                                                                                                                                                                         |
| • Šis įstatymas yra pagrindinis teisinis dokumentas, nustatantis principus ir tvarką, kaip organizuojamas ir teikiamas švietimas Lietuvoje. Jame apibrėžiami švietimo tikslai, struktūra, finansavimo principai, mokytojų kvalifikacijos reikalavimai ir kitos svarbios nuostatos.     |
| <i>Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai ir ministrų įsakymai</i>                                                                                                                                                                                                                 |
| • Vyriausybė ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (toliau ŠMSM) priima įvairius sprendimus ir teisės aktus, kurie detalizuoja Švietimo įstatyme nustatytas normas. Tai gali būti konkrečios nuostatos dėl mokyklų tinklo organizavimo, mokytojų atlyginimų, mokymo turinio ir kt. |
| <i>Švietimo įstaigų vidaus dokumentai</i>                                                                                                                                                                                                                                              |
| • Pačios švietimo įstaigos gali turėti savo vidaus dokumentus, nustatančius konkrečias taisykles, procedūras ir veiklos organizavimo principus.                                                                                                                                        |
| <i>Kiti susiję teisės aktai</i>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| • Švietimo sritis taip pat gali būti reglamentuojama kituose teisės aktuose, pvz., darbo kodekse, savivaldybių dokumentuose ir pan.                                                                                                                                                    |

**6 pav.** Dokumentai, nustatantys švietimo įstaigų veiklos tvarką (sudaryta autorės)

*Pedagogų etikos kodeksas* (Žin., 2018, Nr. 561) – nustato ir aprašo principus, vertybes ir elgesio normas, kurių turėtų laikytis švietimo darbuotojai savo profesinėje veikloje. Šis kodeksas suformuluoja pagrindinius moralinius principus:

- Pagarba;
- Teisingumas;
- Žmogaus teisių pripažinimas;
- Atsakomybė;
- Sąžiningumas;
- Atida ir solidarumas.

Šie principai sudaro etinį pagrindą, kuris padeda švietimo įstaigų darbuotojams kurti saugią ir pagarbią aplinką. Etikos kodekso įgyvendinimas ne tik užtikrina aukštą profesinį standartą, bet ir skatina bendradarbiavimą su mokiniais, kolegomis, tėvais ir kitais mokyklos veikėjais, kuriame pabrėžiamas žmogiškumas ir atsakomybė už mokymo procesą.

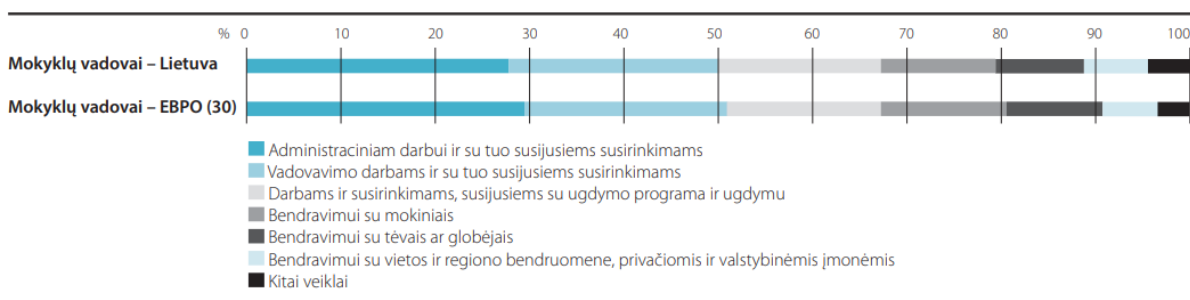
Vadovaujantis 2020 m. lapkričio 23 d. Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu „*Lyderystės ir vadovavimo švietimo įstaigose stiprinimo gairės*“ įsakymo gairės grindžiamos pasiūlymais ir priemonėmis, kurių tikslas - tobulinti švietimo lyderystę ir vadovavimą Lietuvos švietimo įstaigose. Šios gairės buvo parengtos vykdant Europos Komisijos paramos struktūrinėms reformoms programos (SRPP) projektą ir konsultuojantis ne tik su Lietuvos, bet ir su užsienio šalių vadovavimo ir lyderystės ekspertais iš Airijos ir Nyderlandų, tai pat buvo vadovaujamasi tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO, angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) TALIS 2018 tyrimo duomenimis, kurie buvo paskelbti 2019 m.

Kaip teigiama ministro įsakyme, švietimo įstaigos vadovą galima įvardinti, kaip vieną iš svarbių švietimo įstaigų vaidmenų, nes jo atsakomybė apima ne tik žmogiškųjų išteklių politiką, įskaitant mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų ir kitų pedagoginių darbuotojų įdarbinimą, jų veiklos kokybės užtikrinimą, vertinimą ir profesinį augimą. Be to, švietimo įstaigos vadovui tenka svarbus vaidmuo finansinių išteklių racionaliaime ir tikslingame naudojime, mokinių ugdymo kokybės ir pasiekimų augime, taip pat bendrosios ir lokalsios švietimo politikos įgyvendinimo kokybės užtikrinime. Tai atsakinga pozicija, kuri reikalauja nuolatinio dėmesio ir profesionalumo. Švietimo įstaigos vadovas turi būti ne tik efektyvus administravimo specialistas, bet ir lyderis, orientuotas į inovacijas, gebantis skatinti mokytojų ir kitų darbuotojų profesinį augimą bei skatinti bendruomenės bendradarbiavimą. Jame slypi galimybė formuoti ir stiprinti švietimo politiką bei nešti atsakomybę už tai, kaip švietimo įstaiga prisideda prie visuomenės švietimo lygio kėlimo. Dėl šių svarbių funkcijų, kvalifikacijos ir kompetencijų, švietimo įstaigos vadovas nuolat yra dėmesio centre. Ne tik švietimo specialistai ir kitos susijusios suinteresuotos šalys, bet ir visa visuomenė stebi jo veiklą. Tai atspindi ne tik asmens įsipareigojimus, bet ir atsakomybę už svarbiausią resursą - žmogiškuosius išteklius, kuriems jis vadovauja, siekiant nuolatinių švietimo rezultatų ir visuomenės raidos.

## **2.2. Lyderystės švietimo įstaigose situacijos analizė**

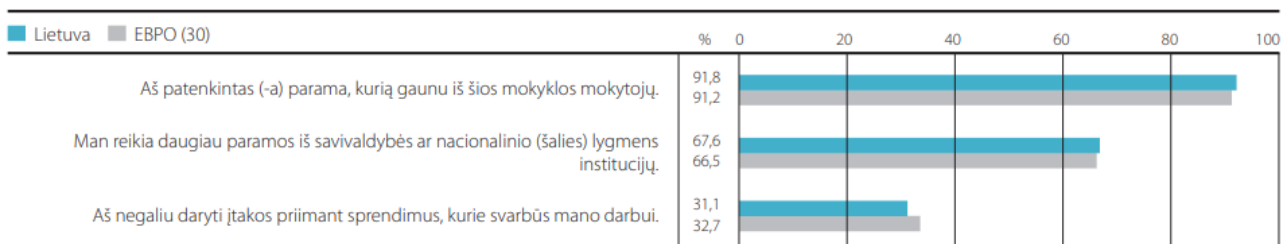
Kintant švietimo suvokimui, švietimo įstaigų vadovų vaidmenys taip pat kinta. Nepaisant to, Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme teigiama, kad švietimo sampratos pokyčiai nesukelia švietimo įstaigos vadovo vaidmenų ir funkcijų pokyčių. 1991 metų įstatymo redakcijoje akcentuojama, jog „Švietimas – prioritetiška valstybės remiama Lietuvos Respublikos raidos sritis. Jis grindžiamas humanistinėmis tautos ir pasaulio kultūros vertybėmis, demokratijos principais bei visuotinai pripažintomis žmogaus teisėmis ir laisvėmis. Švietimas lemia krašto kultūrinę, socialinę bei ekonominę pažangą, stiprina žmonių ir tautų solidarumą, toleranciją, bendradarbiavimą“. 2003 m. ir 2011 m. LR Švietimo įstatymo redakcijose pabrėžiama, kad „švietimas savo paskirtį geriausiai atlieka tada, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą. Jis yra prioritetiškai valstybės remiama visuomenės raidos sritis“. Šiuo metu galiojančioje įstatymo redakcijoje ši nuostata yra papildyta, nurodant, kad „švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus“. Tai rodo, kad švietimo įstaigos vadovo vaidmuo išlieka esminis, nes jo užduotis yra formuoti ne tik pažinimo sritis, bet ir ugdymo aplinką, kuri skatina asmeninį augimą ir visaverčio gyvenimo įgūdžių formavimą.

Analizuojant švietimo įstaigų ir jų vadovų vaidmenis bei funkcijas, pastebima, kad įstatymas nuolat papildo vadovų pareigas ir funkcijas, neatsižvelgiant į jų veiklos apimtį, būtinas kompetencijas ar vykdymo išteklius. Kilus abejonėms dėl švietimo lyderystės konceptualaus pagrindo, matyti, jog įstatymai, ypač pagrindinis – Švietimo įstatymas, orientuojasi į vadovus, kurių vaidmuo yra ne tik įveikti švietimo iššūkius, bet ne pernelyg aktyviai juos inicijuoti ar vadovauti. Tai aiškiai iliustruojama įstatymo 59 straipsnio 7 dalies nuostatais, kurie susikoncentruoja į švietimo įstaigos vadovo funkcijas kaip administratoriaus, o ne lyderio. Iš 11 punktų tik dviejuose (5 ir 7) išreikštos lyderystei būdingos funkcijos, tai patvirtina, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovai daugiau dėmesio skiria administracinėms funkcijoms atlikti nei lyderystei, ugdymui ir mokymuisi. Ši nuostata galėtų būti priežastis, kodėl Lietuvos švietimo įstaigų vadovai, kintant šiuolaikiniams švietimo reikalavimams, daugiausiai akcentuoja administracines funkcijas, o ne lyderystę (7 pav.), nors šiuolaikiniam švietimui vadovas turėtų būti ne tik administracinių reikalavimų vykdytojas, bet ir bendruomenės lyderis, kuris aktyviai rūpinasi ugdymo kokybe.



**7 pav.** Švietimo įstaigų vadovų skiriamas laikas darbo veiklos (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019)

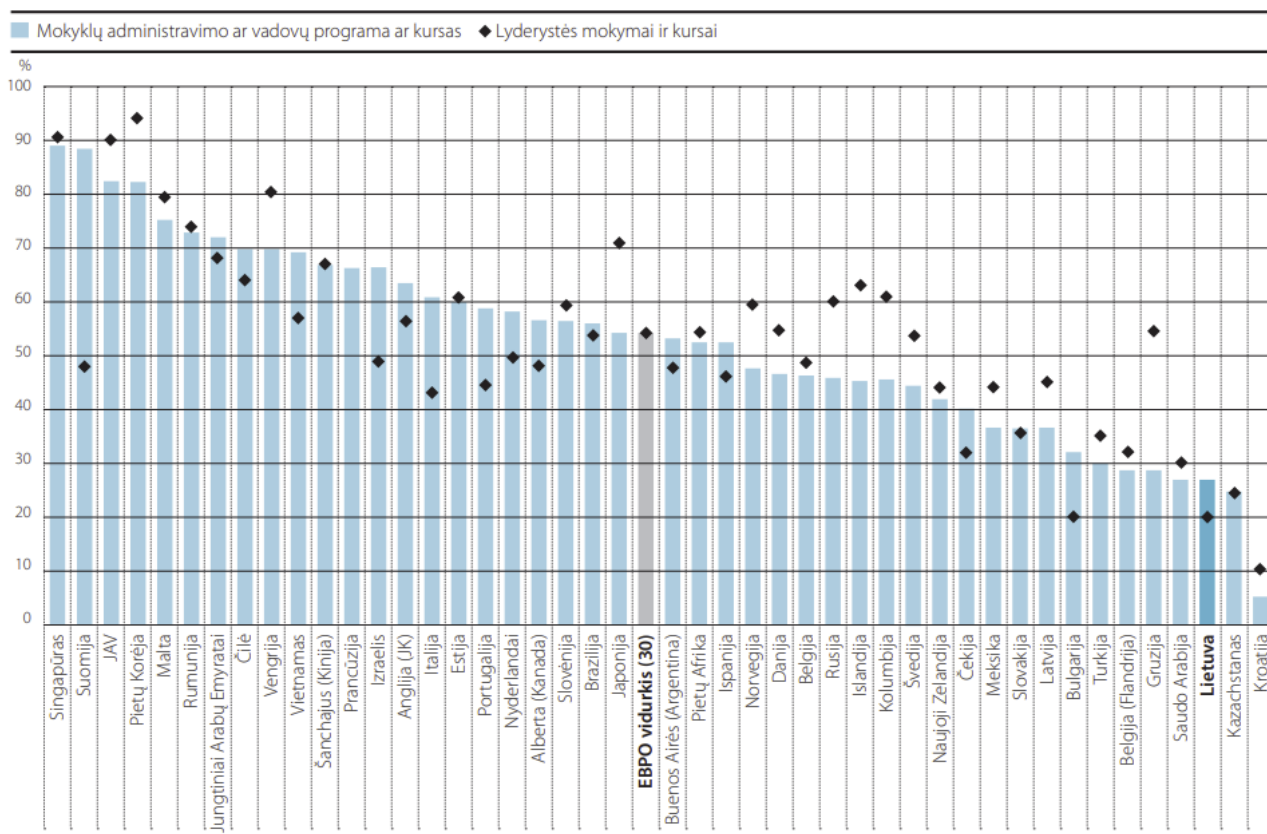
Lyderystės proceso metu labai svarbu, kad ji būtų pripažįstama ir suprantama ne tik ugdymo įstaigoje, bet ir už jos ribų. Todėl mokyklų vadovams suteikiamos galimybės dalyvauti ir turėti įtakos svarbiems sprendimams, susijusiems su jų veikla. TALIS atliktame tyrime mokyklų vadovams buvo užduodami klausimai apie tai, kaip jie vertina gaunamą paramą savo darbui ir kaip suvokia savo įsitraukimą bei dalyvavimą priimant svarbius sprendimus. (8 pav.). Galima teigti, kad nors mokyklų vadovai jaučia tam tikrą pagalbos poreikį, tačiau jie linkę manyti, kad jų nuomonė priimant sprendimus – įvertinama.



**8 pav.** Švietimo įstaigų vadovų jaučiama parama ir įtaka sprendimams (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019)

Remiantis TALIS duomenimis, Lietuva yra viena iš dalyvaujančių šalių, kuri sudaro mažiausiai galimybių švietimo įstaigų vadovams įgyti reikalingų kompetencijų (9 pav.). Kai lyginame vadovų skaičių, kurie Lietuvoje mokėsi administravimo ar lyderystės, su šalimis, kurios pasižymi išpūdingais švietimo rezultatais, matome, kad Lietuva atsilieka kelis kartus. TALIS duomenys rodo, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovai, siekdami kompensuoti žinių ir gebėjimų spragą, dažnai stengiasi tobulėti

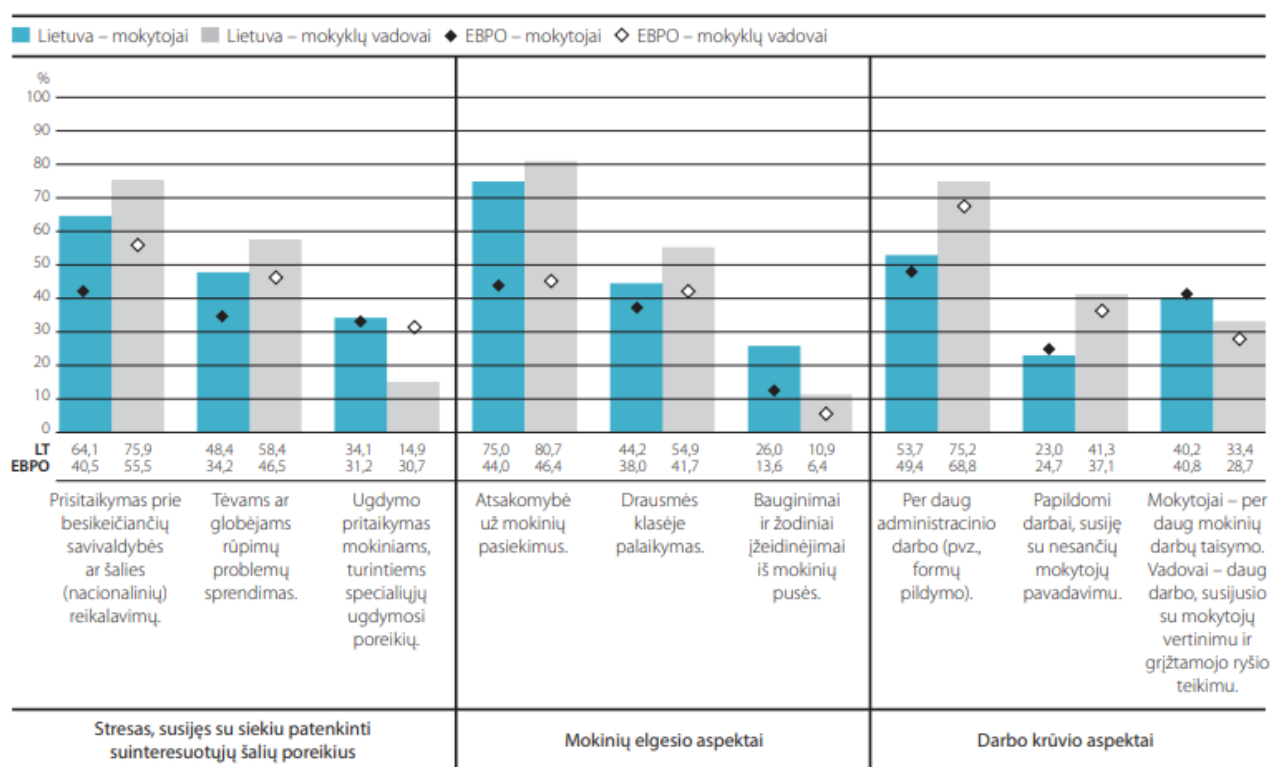
per tęstinį profesinį tobulinimą. Tačiau tai ne visada pasiteisina dėl nepakankamos tinkamos mokymų pasiūlos ir stokos tikslinės mokymo ar studijų sistemos. 2017 metais, įvedant švietimo įstaigų vadovų kadencijas, buvo pasiūlyta racionali idėja atidėti kadencijų pradžią ir tai buvo susiję su būtinybe sukurti sistemą, skirtą vadovų kompetencijų tobulinimui. Tačiau iki šiol nesutarta dėl to, kaip turėtų vykti švietimo įstaigų vadovų rengimas, o tie, kurie pretenduoja ar jau yra vadovai, turi ribotas galimybes įgyti jiems būtinas kompetencijas. Vienintelė aukštoji mokykla, siūlanti lyderystės studijas ir vykdanči jas kaip dalį Europos Sąjungos struktūrinių fondų projekto "Lyderių laikas", yra ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Tačiau šios studijos yra orientuotos į lyderystę švietime plačiąja prasme.



**9 pav.** Švietimo įstaigų vadovų išsilavinimas vadybos ir lyderystės srityje (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019)

Vadovaujantis Statistikos departamento duomenis 2019 metai konkursų į švietimo įstaigų vadovų pareigas, iš maždaug 2 000 švietimo įstaigų apie 250 iš jų neturėjo nuolatinio. Nors 2020 metais situacija nepasikeitė į geresnę, objektyviai jos vertinti buvo sunku dėl Covid-19 pandemijos, nes kuri laiką buvo sustabdytos konkursų vykdymo procedūros. Nepaisant to, 2020 metų pirmąjį pusmetį buvo išskelbti 207 konkursai, iš kurių 72 buvo sėkmingai įvykdyti, o 135 – neįvyko. Neturėjimas nuolatinės darbo sutarties yra stresinė situacija, kuri tik dar labiau apsunkina švietimo įstaigų vadovų jau taip įtemptą situaciją. Svarbu pažymėti, kad remiantis TALIS ataskaitos duomenis, Lietuvos švietimo įstaigų vadovai patiria žymiai didesnę darbo streso lygį nei EBPO šalių vidurkis. Atlikto tyrimo duomenimis taip pat matoma tendencija, kad dauguma švietimo įstaigos pedagogų – moterys (Lietuvoje – 85 proc., EBPO šalyse – 68 proc.), švietimo įstaigų vadovų pareigas taip pat užima daugiausiai moterys (Lietuvoje – 57 proc., EBPO vidurkis – 47 proc.).





**10 pav.** Patiriamo streso šaltiniai (EBPO tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“, 2019)

Švietimo įstaigų vadovais skiriami konkurso būdu vadovaujantis ŠMSM įsakymais „Dėl konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Žin. 2011, Nr. 83-4050) ir „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašas“ (Žin. 2011, Nr. 83-4051). Pagal kvalifikacinius reikalavimus, nustatytos dvi kompetencijų grupės – bendrosios ir vadovavimo. *Bendrųjų* kompetencijų vertinimas apima vadovo asmeninio veiksmingumo, strateginio mąstymo, pokyčių valdymo, gebėjimų mokytis, vadovavimo, komunikavimo ir informacijos perdavimo gebėjimus. *Vadovavimo* sričių kompetencijų grupė apima penkių kriterijų kompetencijų vertinimą: švietimo įstaigos strateginio valdymo; procesų ir išteklių valdymo; vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui; partnerystės ir bendradarbiavimo; bendravimo ir informavimo (3 priedas). Vadovaujantis ŠMSM leidiniu „Švietimo įstaigų vadovai: iššūkiai ir pokyčiai“ (2021) iki 2020 m. pretendentų, siekiančių užimti švietimo įstaigų vadovų pareigas, bendrųjų kompetencijų grupės vertinimo vidurkis turėjo būti ne žemesnis nei pakankamas lygis (3 balai). Vadovaujantis 2020 m. Statistikos departamento duomenimis, galima teigti, kad tik beveik pusė (46,4 proc.) švietimo įstaigų vadovų kompetencijos atitiko nustatytus reikalavimus. Išanalizavus EBPO tyrimo TALIS duomenis apie vadovų dalyvavimą specializuotuose mokymo kursuose ar studijų programose, matyti ryškūs skirtumai tarp Lietuvos ir kitų tyrime dalyvavusių EBPO šalių, 27 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų baigia mokyklų administravimo kursus ar programas prieš pradėdami eiti vadovo pareigas (EBPO vidurkis – 54 proc.). Dar daugiau, tik 20 proc. vadovų baigę lyderystės programą arba kursą (EBPO vidurkis – 54 proc.), 38 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų niekada nesimokė vadybos ar administravimo (EBPO vidurkis – 13 proc.). Šios tendencijos rodo, menka švietimo įstaigų vadovų profesinis tobulėjimas yra esminis elementas užtikrinant mokyklų vadovų kompetenciją ir gebėjimą atlikti savo pareigas efektyviai. Galima teigti, kad Lietuvos švietimo įstaigų vadovų dalyvavimas lyderystės mokymuose – nepakankamas.



*Apibendrinant galima teigti, kad Švietimo įstaigų vadovų atsakomybė apima žmogiškųjų išteklių valdymą, finansinių išteklių naudojimą, mokinių ugdymo kokybės užtikrinimą ir bendrosios švietimo politikos įgyvendinimą. Švietimo įstaigos vadovas turi būti ne tik administravimo specialistas, bet ir lyderis, skatinantis profesinį augimą ir bendradarbiavimą. Švietimo įstaigos vadovo vaidmuo nesikeičia, nepaisant švietimo suvokimo pokyčių. Įstatymai daugiausiai akcentuoja administracines funkcijas, tačiau šiuolaikiniam švietimui vadovas turėtų būti ne tik administracinių reikalavimų vykdytojas, bet ir bendruomenės lyderis. Taip pat galima teigti, kad naudojami vadovo atrankos kriterijai yra pernelyg abstraktūs ir subjektyvūs, o tai gali lemti nepakankamą gebėjimą identifikuoti ir atrinkti tinkamus švietimo įstaigų vadovus.*

### **2.3. Pasitenkinimo darbu švietimo įstaigose situacijos analizė**

Apibendrinami tarptautinės Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos TALIS 2019 ataskaitos duomenys, kurie susiję su švietimo įstaigų darbuotojų pasitenkinimu darbu:

- Lietuvos švietimo įstaigoms svarbus mokyklos kaip bendruomenės ir mokytojų pasitikėjimo savo kolegomis didinimas: vidutiniškai 84 proc. mokytojų teigia, kad jie gali pasikliauti vieni kitais (ir tik 18 proc. mokytojų teigia, kad visiškai gali pasikliauti kolegomis);
- Išvadose akcentuojama, kad pastebimas ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir jų suvokimo apie profesijos prestižą (tai yra, mokytojų įsitikinimo, kad visuomenė vertina mokytojo darbą). Kuo labiau jaučiamas vertinimas, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Ši sąsaja pastebima ir Lietuvoje. Nedidelė dalis mokytojų, tik 26 proc. EBPO šalyse ir vos 14 proc. Lietuvoje, jaučiasi vertinami visuomenės. Jaunesni (iki 30 metų) mokytojai Lietuvoje labiau nei vyresni (vyresni nei 50 metų) linkę sutikti, kad mokytojo profesija yra vertinama visuomenėje. Pozityvūs atsakymai iš jaunosios mokytojų kartos rodo viltį, kad pastaraisiais metais vykdyti švietimo politikos pokyčiai gali keisti mokytojo profesijos prestižą ir visuomenės nuomonę apie ją;
- Lietuvoje 45 proc. mokytojų išreiškia norą palikti mokytojo darbą per ateinančius 5 metus (EBPO vidurkis - 25 proc.). Tarp jaunesnių nei 50 metų mokytojų ši procentinė dalis siekia 29 proc., viršijanti EBPO vidurkį (14 proc.);
- Tik 11 proc. Lietuvos mokytojų (EBPO vidurkis - 39 proc.) ir 33 proc. mokyklų vadovų (EBPO vidurkis - 47 proc.) yra patenkinti savo atlyginimu;
- Tyrimo rezultatai parodė tam tikrą disbalansą tarp švietimo įstaigų vadovų darbo pasitenkinimo ir atliekamo darbo atpildo jausmo. Dauguma vadovų, dalyvavusių apklausoje, teigė jaučiantys pasitenkinimą darbu, 94 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų sutinka, kad apskritai jie yra patenkinti savo darbu (EBPO vidurkis - 95 proc.), 74 proc. vadovų patenkinti savo darbo sąlygomis;
- Švietimo įstaigų vadovams, panašiai kaip ir mokytojams, trys pagrindinės stresą keliančios sritys: jaučiama atsakomybė už mokinių pasiekimus, adaptacija prie kintančių valstybės ar savivaldybės reikalavimų ir pernelyg didelis administracinio darbo krūvis.

*Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos švietimo įstaigoms yra svarbu didinti ugdymo įstaigos darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą. Nors dauguma švietimo darbuotojų teigia, kad gali pasikliauti vieni kitais, visiškai pasitiki kolegomis tik maža dalis darbuotojų. Taip pat nustatytas reikšmingas ryšys tarp mokytojų pasitenkinimo darbu ir suvokimo apie profesijos prestižą. Kuo labiau mokytojai jaučia vertinami visuomenėje, tuo didesnis jų pasitenkinimas darbu. Tačiau Lietuvoje tik nedidelė dalis mokytojų jaučiasi vertinami. Dauguma Lietuvos mokytojų išreiškia norą palikti mokytojo darbą*

*per ateinančius 5 metus. Tik jaunesni mokytojai (iki 30 m.) yra linkę labiau sutikti, kad mokytojo profesija yra vertinama visuomenėje. Tai rodo galimybę keisti mokytojo profesijos prestižą ir visuomenės nuomonę apie ją per švietimo politikos pokyčius. Tačiau didžioji dalis Lietuvos švietimo įstaigų vadovų ir darbuotojų nėra patenkinti savo atlyginimu. Tai rodo tam tikrą disbalansą tarp vadovų darbo pasitenkinimo ir atliekamo darbo atpildo jausmo. Taip pat, tiek mokytojams, tiek vadovams kelia stresą atsakomybė dėl mokinių pasiekimų, adaptacija prie kintančių reikalavimų ir pernelyg didelis administracinio darbo krūvis.*

### 3. Etiškos lyderystės poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose empirinis tyrimas

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą *etiškos lyderystės* ir *darbuotojų pasitenkinimo* tema, galima daryti prielaidą, kad etiška lyderystė daro poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (M. Kooskora ir M. Priit, 2010). Taikant empirinio tyrimo metodologiją (anketinę apklausą) baigiamojo projekto analitinėje dalyje atliekama etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu raiškos ir sąsajų tyrimas Lietuvos valstybinėse profesinio mokymo įstaigose.

#### 3.1. Empirinio tyrimo metodologija

**Empirinio tyrimo objektas** – etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose.

**Empirinio tyrimo tikslas** – įvertinti etiškos lyderystės poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybėse profesinio mokymo įstaigose.

**Tyrime keliamą hipotezę** – etiška lyderystė daro teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu (11 pav.).



**11 pav.** Etiškos lyderystės sąsajos su pasitenkinimu darbu (sudaryta autorės)

**Duomenų rinkimo metodas.** Kiekybiniam tyrimui atlikti pasitelktas internetinės apklausos būdas (4 priedas). Tai plačiai socialiniuose tyrimuose naudojamas duomenų rinkimo metodas (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014), kuris daugeliu atveju patogus dėl galimybės apklausti plačią auditoriją. Taip pat anketinės apklausos metu užtikrinamas apklausos dalyvių anonimiškumas, dėl šios priežasties galima tikėtis atviresnių ir nuoširdesnių atsakymų. Apklausa sudaryta naudojant *Microsoft 365 Form* programinę įrangą.

**Tyrimo instrumentas.** Klausimyną sudaro trys teminiai blokai: etiška lyderystė, pasitenkinimas darbu ir sociodemografinės respondentų savybės. Empirinio tyrimo anketinė apklausa sudaryta programinės įrangos *Microsoft 365 (Office) Form* pagalba. Apklausos metu naudotos nominalinės, ranginės ir santykinės skalės. Nominaline skale vertinama apklausos dalyvių lytis ir išsilavinimas, Likerto rangine skale nuo 1 (reiškiančio silpniausią savybės raišką) iki 6 (reiškiančio stipriausią savybės raišką ar silpniausią / stipriausią pritarimą teiginiui) – etiška lyderystė ir darbuotojų pasitenkinimas darbu, o santykinė skale – amžius ir darbo stažas. Anketinės apklausos struktūra:

- I dalis. Respondentai supažindinami su atliekamu empiriniu tyrimu ir koku tikslu jis vykdomas. Suformuluoti valstybinėse profesinio mokymo įstaigose dirbantiems darbuotojams aiškūs ir suprantami klausimai, siekiant išvengti nesusipratimų pildant internetinę apklausą. Taip pat respondentas supažindinamas su konfidencialios informacijos saugojimu ir užtikrinimu, t. y. apklausos metu surinkti duomenys bus saugomi, o apibendrinti rezultatai bus naudojami tik šio tyrimo tikslams pasiekti, neatskleidžiant respondentų tapatybės ar kitos asmeninės informacijos.

- II dalis. Etiškas lyderystės raiškas Valstybinėse profesinio mokymo įstaigose išmatuoti pasirinktas D. Yukl ir kt. (2013) validuotas Etiškos lyderystės klausimynas (*angl. Ethical Leadership Questionnaire*). Etiškos lyderystės klausimynas padeda vertinti ir analizuoti vadovo elgesį bei sprendimus iš etikos perspektyvos. Klausimynas apima vadovo vertybių sistemą, požiūrį į teisingumą, gebėjimą suvokti ir spręsti etinius sunkumus, bei gebėjimą įgyvendinti etiškus sprendimus organizacijoje. Respondentų nuomonei išanalizuoti klausimai vertinami Likerto skalėje, kurioje nustatyti 6 vertinimo kriterijai, kai 1 reikšmė – „visiškai nesutinku“, o 6 – „visiškai sutinku“. Likerto vertinimo skalė leidžia įvertinti, kuriuos teiginius respondentas vertina negatyviau ir kuriuos teiginius – pozityviau. Anketą sudaro 15 klausimų.

Pasitenkinimas darbu matuojamas remiantis P. Spector (1993) sukurtą klausimyną (*angl. Job Satisfaction Survey*). Tai plačiai mokslinėje literatūroje naudojamas klausimynas, instrumento patikimumas ir pagrįstumas buvo patvirtintas daugelyje mokslinių tyrimų (Schmidt ir Stevenas, 2004; Wetherell ir Karen, 2002). Nors P. Spector sudarytas klausimynas saugomas autorinių teisių, tačiau gali būti naudojamas nekomerciniais tyrimų tikslais (Spector, 1994). Klausimyno vertimą į lietuvių kalbą atliko Gustainienė ir kt. (2009). Klausimynai lietuvių ir anglų kalbomis laisvai prieinami internetiniuose puslapiuose: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-survey-instruments/job-satisfaction-survey-jss/> ir <https://paulspector.com/assessment-files/jss/jss-lithuanian-caponnetto.doc>. Klausimynas sudarytas iš 34 klausimų, kurios suskirstytos į 9 subskales: darbo užmokestis (*pay*), paaukštinimo galimybės (*promotion*), vadovavimas (*supervision*), privilegijos, lengvatos (premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.) (*fringe benefits*), pripažinimas (įvertinimas) (*contingent rewards*), darbo organizavimas (*operating conditions*), bendradarbiai (*coworkers*), darbo pobūdis (*nature of work*), ryšiai darbe (komunikacija) (*communication*). Klausimynas vertinamas Likerto skalėje, kurioje nustatyti 6 vertinimo kriterijai, kai 1 reikšmė – „visiškai nesutinku“, o 6 – „visiškai sutinku“. Kiekvienos subskalės balų suma svyruoja nuo 4 iki 24 balų, o bendras skalės balas yra tarp 36 ir 216 balų. Kiekvienas teiginys vertinamas nuo 1 iki 6 balų, kur aukštesni įvertinimai atitinka didesnę pasitenkinimą darbu. Neigiamų teiginių įvertinimai buvo perkoduoti, naudojant P. Spector (1993) pateiktą perkodavimo schemą.

- III dalis. Sociodemografinės charakteristikos. Siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą (4 klausimai).

**Tyrimo imties charakteristika.** Visuminė apklausa imtis valstybinėse profesinio ugdymo įstaigose yra 6806 darbuotojai, (<https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/profesinis-mokymas/tinklo-pertvarka>, žr. 6 lent.). Naudojantis Panioto formule apskaičiuota reprezentatyvi imtis – 191 asmenys.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1 / N}$$

Kur n – imties dydis

Δ – paklaidos dydis (0,7) (socialinių mokslų tyrimuose priimtina 5-10 % paklaida)

N – generalinės paklaidos dydis

**6 lentelė.** Valstybinėse profesinio mokymo įstaigose dirbančių asmenų skaičius (sudaryta autorės)

| Apskritis   | Bendras darbuotojų skaičius |
|-------------|-----------------------------|
| Alytus      | 367                         |
| Kaunas      | 1 517                       |
| Klaipėda    | 825                         |
| Marijampolė | 245                         |
| Panevėžys   | 654                         |
| Šiauliai    | 807                         |
| Tauragė     | 167                         |
| Telšiai     | 341                         |
| Utena       | 409                         |
| Vilnius     | 1 474                       |
| Iš viso:    | 6 806                       |

**Tyrimo organizavimas.** Anketinė apklausa buvo vykdoma 2023 m. lapkričio 17 d. – gruodžio 1 d. Anketinės apklausos nuoroda buvo siunčiama viešai prieinamu valstybinių profesinio mokymo įstaigų administracijos el. paštu.

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Anketinės apklausos duomenys apdoroti naudojant *IBM SPSS Statistics (SPSS) 29.0.1.* ir *MS Excel* programinę įrangą. Empirinio tyrimo duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose. Tyrimo rezultatams aprašyti naudoti: deskriptyvinės (vidurkis, standartinis nuokrypis), koreliacinė ir regresinė analizės, taikant parametrinius testus.

**Anketinės apklausos patikimumas.** Empirinio tyrimo metu naudoti validuoti klausimynai, kurių patikimumas apskaičiuotas vadovaujantis Cronbacho alfa koeficientu. Siekiant įvertinti klausimyno teiginių patikimumą, analitikai (Pakalniškienė, 2012; Pukėnas, 2009), remiasi nuostata kad tam tikrų kriterijų matavimui naudojama teiginių grupė yra suderinta ir patikima (validi) tik tada, kai Cronbach alfa koeficientas arčiau 1 ir yra ne mažesnis nei 0,6. Vadovaujantis 7 lentelės duomenis, galima daryti prielaidą, kad anketinės apklausos skalių vidinis patikimumas ir suderinamumas tinkamas tolimesnei analizei.

**7 lentelė.** Kriterijų patikimumo analizės statistiniai rodikliai

| Skalės               | Teiginių skaičius | Cronbacho alfa |
|----------------------|-------------------|----------------|
| Pasitenkinimas darbu | 34                | 0,887          |
| Etiška lyderystė     | 15                | 0,741          |

**Tyrimo etika.** Anketinė apklausa anoniminė, nerinkti jokie asmens duomenys. Analizė atlikta agregavus duomenis. Informantai buvo informuoti, jog apklausoje dalyvaujama laisva valia, tą patvirtinant pateikus anketą į sistemą; informantai bet kada galėjo pasitraukti iš tyrimo jo nebaigę, nepatirdami jokių neigiamų pasekmių.

### 3.2. Empirinio tyrimo rezultatai

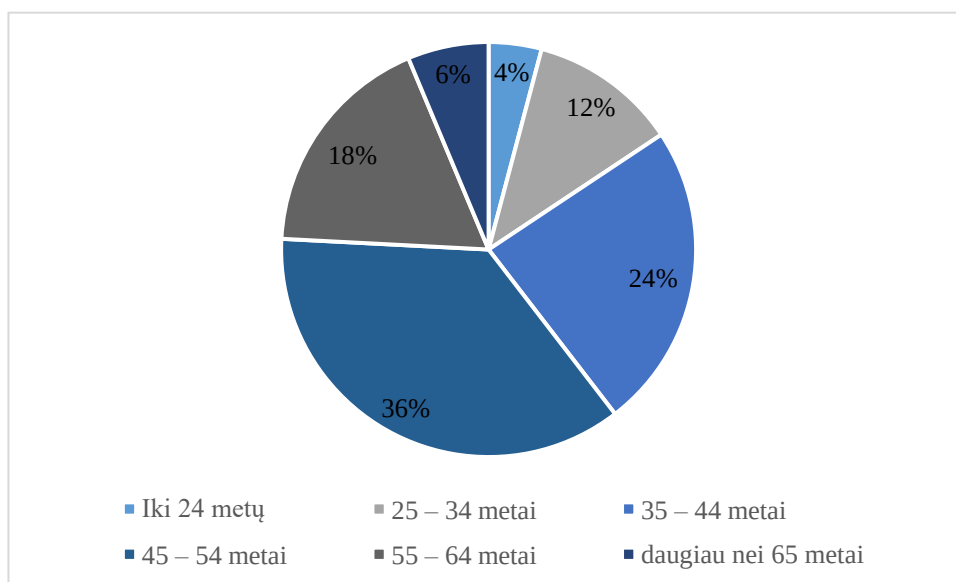
Šioje dalyje bus išsamiai nagrinėjami empirinio tyrimo rezultatai, kurie buvo surinkti iš Valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojų. Empirinio tyrimo veiksmų seka:

1. Tiriamųjų demografinių duomenų įvertinimas. Tai suteiks išsamesnę informaciją apie galimas sąsajas tarp demografinių veiksnių ir tyrime vertinamų kintamųjų.
2. Skalių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Įvertinami etiškos lyderystės teiginių ir pasitenkinimo darbu skalių bei subskalių statistika. Tai leis identifikuoti kintamųjų pasiskirstymą, kuris svarbus kitų analizės žingsnių kontekste.
3. Koreliacijos analizė. Siekiant nustatyti etiškos lyderystės ir pasitenkinimui darbu ryšį apskaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas.
4. Regresinė analizė. Siekiant išsiaiškinti, kokią poveikį etiška lyderystė daro pasitenkinimui darbu atlikta tiesinės regresijos analizė.

#### Respondentų demografinė statistika ir darbo stažas

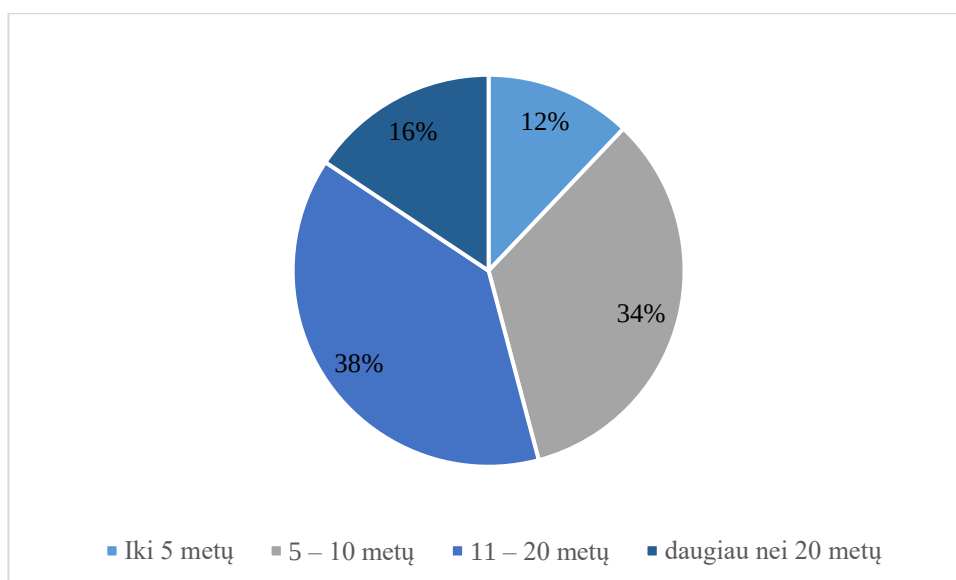
Empiriniame tyrime dalyvavo 364 valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojai iš įvairių Lietuvos apskričių. Iš anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų, didžioji dalis – moterys 64 proc., mažesnę dalį respondentų sudarė vyrai – 36 proc. Didžioji dalis respondentų įgiję aukštąjį išsilavinimą – 82 proc., kiek mažiau aukštesnįjį / profesinį – 18 proc.

Anketinės apklausos dalyvių pasiskirstymas pagal amžių kiek įvairesnis (12 pav.), galima pastebėti apklausos dalyvių amžius daugiausiai dominuoja 45 – 54 metai (36 proc.) ir 35 – 44 metai (24 proc.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Empirinio tyrimo metu buvo siekiama išanalizuoti valstybinių profesinio mokymo įstaigų respondentų darbo stažą šiuo metu pareigas užimamoje organizacijoje. Apklausos tyrimo rezultatai parodė (13 pav.), kad didesnė dalis (38 proc.) apklausos respondentų nurodė, kad mokymo įstaigoje dirba 11 – 20 metų ir 34 proc. 5 – 10 metų. Taigi didesnei daliai respondentų būdingas ilgesnis darbo stažas.



**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

### Etiškos lyderystės raiška valstybinėse profesinio mokymo įstaigose

Anketinės apklausos etiškos lyderystės dalies struktūrą sudaro 15 teiginių, kurių galimos reikšmės – nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Intervalas (4,01–6,00) rodo stiprų respondentų sutikimą su teiginiais, vidutinis intervalas (3,00–4,00) atspindi santykinį sutikimą, o žemesnis intervalas (mažiau nei 3) rodo mažą arba visišką nesutikimą su pateiktais teiginiais (8 lentelė). Ši struktūra leidžia įvertinti atskirų etiškos lyderystės teiginius. Gauti rezultatai suteiks žinias apie valstybinių profesinio mokymo įstaigų vadovų etinės lyderystės raišką ir identifikuoti sritis, kuriose reikia ją tobulinti.

**8 lentelė.** Etiškos lyderystės teiginių vertinimo statistinė analizė (vidurkis, standartinis nuokrypis)

| Eil. Nr. | Teiginys                                                                                       | Vidurkis | Standartinis nuokrypis |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------|
| 1.       | Rodo didelį susirūpinimą etinėmis ir moralinėmis vertybėmis                                    | 3,8      | 0,92                   |
| 2.       | Darbuotojams perteikia aiškius etikos standartus                                               | 3,1      | 1,10                   |
| 3.       | Savo sprendimais ir veiksmais rodo etiško elgesio pavyzdį                                      | 4,1      | 0,73                   |
| 4.       | Yra nuoširdus (-i) ir galima tikėti, kad sako tiesą                                            | 4,0      | 0,63                   |
| 5.       | Savo veiksmais patvirtina deklaruojamas vertybes (jo /-s veiksmas ir žodžiai dera tarpusavyje) | 3,8      | 1,01                   |
| 6.       | Skirdamas /-a užduotis yra teisingas /-a ir nešališkas /-a                                     | 3,9      | 0,77                   |
| 7.       | Juo / ja galima pasitikėti, kad pažadai ir įsipareigojimai bus įvykdyti                        | 4,2      | 1,21                   |
| 8.       | Primygtinai reikalauja elgtis sąžiningai ir etiškai, net jei tai nėra lengva                   | 4,0      | 1,03                   |
| 9.       | Pripažįsta klaidas ir prisiima už jas atsakomybę                                               | 4,2      | 0,97                   |
| 10.      | Nuoširdumą ir sąžiningumą laiko svarbiomis asmeninėmis vertybėmis                              | 4,2      | 0,65                   |
| 11.      | Demonstruoja įsipareigojimo organizacijai pavyzdį                                              | 3,3      | 0,94                   |
| 12.      | Nepritaria neetiškoms praktikoms siekiant padidinti veiklos efektyvumą                         | 3,8      | 1,34                   |

| Eil. Nr. | Teiginys                                                                                       | Vidurkis   | Standartinis nuokrypis |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|
| 13.      | Yra sąžininga /-s ir objektyvus /-i vertindama /-s darbuotojų veiklą ir skirdamas už ją atlygį | 3,7        | 0,96                   |
| 14.      | Kitų poreikius iškelia aukščiau už savų interesų                                               | 3,2        | 1,33                   |
| 15.      | Reikalauja, kad darbuotojai atsakingai laikytųsi etikos principų darbe                         | 4,0        | 1,27                   |
|          |                                                                                                | <b>3,8</b> | <b>0,99</b>            |

Atlikus respondentų pateiktų atsakymų analizę etiškos lyderystės tema, galima pastebėti, kad tiriamieji labiausiai pritaria septyniems teiginiams, kad jų tiesioginis vadovas (-ė) – nuoširdumą ir sąžiningumą laiko svarbiomis asmeninėmis vertybėmis ( $4,3 \pm 0,65$ ); juo / ja galima pasitikėti, kad pažadai ir įsipareigojimai bus įvykdyti ( $4,2 \pm 1,21$ ); pripažįsta klaidas ir prisiima už jas atsakomybę ( $4,2 \pm 0,97$ ); savo sprendimais ir veiksmai rodo etiško elgesio pavyzdį ( $4,1 \pm 0,73$ ); primygtinai reikalauja elgtis sąžiningai ir etiškai, net jei tai nėra lengva ( $4,0 \pm 1,03$ ); nuoširdus (-i) ir galima tikėti, kad sako tiesą ( $4,0 \pm 0,63$ ); reikalauja, kad darbuotojai atsakingai laikytųsi etikos principų darbe ( $4,0 \pm 1,27$ ). Respondentai su aštuoniais etiškos lyderystės teiginiais sutinka vidutiniškai: vadovas (-ė) rodo didelį susirūpinimą etinėmis ir moralinėmis vertybėmis ( $3,8 \pm 0,92$ ); darbuotojams perteikia aiškius etikos standartus ( $3,1 \pm 1,10$ ); savo veiksmais patvirtina deklaruojamas vertybes (jo /-s veiksmai ir žodžiai dera tarpusavyje) ( $3,8 \pm 1,01$ ); skirdamas /-a užduotis yra teisingas /-a ir nešališkas /-a ( $3,9 \pm 0,77$ ); demonstruoja įsipareigojimo organizacijai pavyzdį ( $3,3 \pm 0,94$ ); nepitaria neetiškoms praktikoms siekiant padidinti veiklos efektyvumą ( $3,8 \pm 1,34$ ); sąžininga /-s ir objektyvus /-i vertindama /-s darbuotojų veiklą ir skirdamas už ją atlygį ( $3,7 \pm 0,96$ ); kitų poreikius iškelia aukščiau už savų interesų ( $3,2 \pm 1,33$ ). Visi etiškos lyderystės teiginių vidurkiai vidutiniškai ar aukštesni, žemo įvertinimo teiginių nėra. Bendras etiškos lyderystės teiginių vidurkis –  $3,8 \pm 0,99$ .

Siekiant sužinoti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų pagal lytį, etiška lyderystė analizuojama pagal *Studento t-testą*. *Studento t-testas* – statistinis rodiklis, kuris rodo, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp dviejų grupių vidurkių, kuo didesnė *t* reikšmė, tuo didesnė tikimybė, kad skirtumas yra reikšmingas. *Studento t-testas* reikšmė – maža (0,605), tai reiškia, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp moterų ir vyrų etiškos lyderystės vidurkių nėra labai didelis. *P* reikšmė – 0,546, rodo, kad skirtumas tarp moterų ir vyrų etiškos lyderystės vidurkių nėra statistiškai reikšmingas. Dažniausiai naudojama riba – 0,05, ir jei *p* reikšmė yra didesnė už šią ribą, skirtumas laikomas nereikšmingu. Vadovaujantis 9 lentelės duomenimis, galima teigti, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp moterų ir vyrų etiškos lyderystės vidurkių nėra.

**9 lentelė.** Vyrų ir moterų etiškos lyderystės palyginimas

| Vertinimo skalė  | Lytis           |                 | <i>t, p</i>  |
|------------------|-----------------|-----------------|--------------|
|                  | Moterys         | Vyrai           |              |
| Etiška lyderystė | $4,23 \pm 0,32$ | $4,16 \pm 0,82$ | 0,605; 0,546 |

$p > 0,05$

Siekiant sužinoti, ar yra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp iki 5 metų, 6-10 metų, 11-20 metų ir 21 ar daugiau metų darbo stažo turinčių darbuotojų ir etiškos lyderystės, atlikta ANOVA analizė. Iš 10 lentelėje pateiktų duomenų, matyti, kad *F* statistikos vertė (2,370) nėra statistiškai reikšminga, nes *p*



reikšmė (0,072) yra didesnė už įprastą 0,05 ribą. Tai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių vidurkių vertinant etišką lyderystę.

**10 lentelė.** Etiškos lyderystės palyginimas atsižvelgiant į darbo stažą

| Vertinimo skalė  | Darbo stažas |           |            |                     | F     | p     |
|------------------|--------------|-----------|------------|---------------------|-------|-------|
|                  | Iki 5 m.     | 6-10 m.   | 11 – 20 m. | daugiau nei 20 metų |       |       |
| Etiška lyderystė | 3,92±0,07    | 4,14±0,17 | 4,19±0,86  | 4,35±0,79           | 2,370 | 0,072 |

p > 0,05

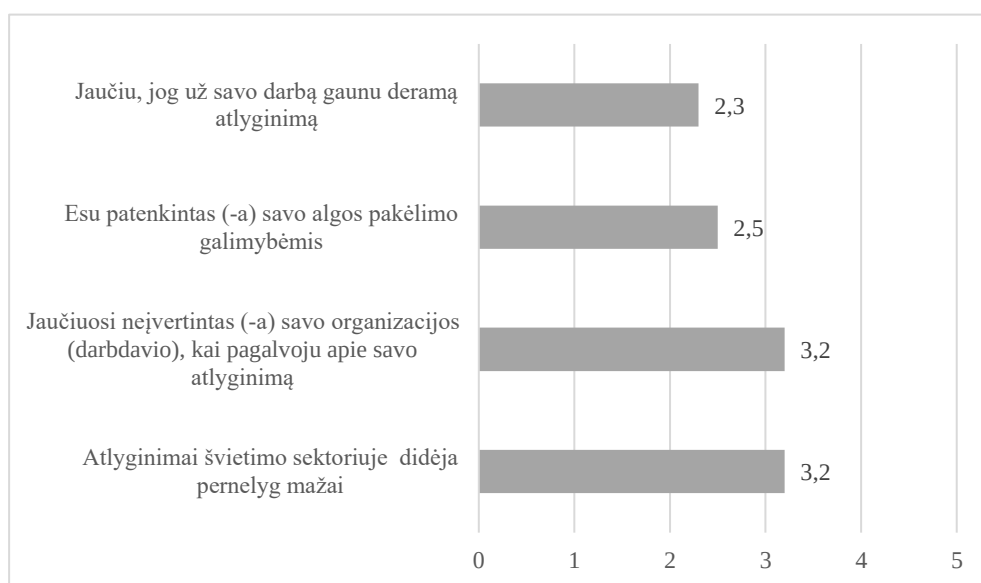
Vadovaujantis tyrimo rezultatais, pastebima, kad valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojai tiesioginį vadovą laiko etinio elgesio pavyzdžiu. Tiriamieji nurodo, kad vadovas pasižymi nuoširdumu, patikimumu ir įsipareigojimu, tai patvirtina aukšti įvertinimai tokiais kriterijais kaip sakoma tiesa, įsipareigojimų vykdymu ir asmeninių vertybių svarba. Taip pat aukštais balais įvertintas vadovo gebėjimas pripažinti klaidas ir prisiimti už jas atsakomybę, ši savybė rodo vadovo sąžiningumo ir atsakomybės jausmą. Respondentai išreiškia vidutinį palaikymą kai kuriems etiškos lyderystės aspektams, tokiems kaip vadovo susirūpinimas etinėmis vertybėmis ir aiškių etikos standartų perteikimas darbuotojams. Svarbu paminėti, kad visi etiškos lyderystės aspektai buvo įvertinti vidutiniškai ar aukščiau, žemo įvertinimo teiginių nebuvo. Tai rodo, kad darbuotojai savo tiesioginį vadovą vertina kaip etišką lyderį. Bendras etiškos lyderystės teiginių vidurkis patvirtina pozityvų požiūrį į vadovo etišką elgesį ir etikos principų laikymąsi organizacijoje. Vadovas ne tik demonstruoja etišką elgesį, bet ir skatina etiškumo principus organizacinėje struktūroje. Tai svarbu ne tik siekiant užtikrinti sąžiningą ir atsakingą elgesį, bet ir stiprinant bendrą įsipareigojimą organizacijai. Šis teigiamas įvertinimas, taip pat gali atsispindėti organizacijos kultūroje. Tai sukuria palankią aplinką darbuotojams ir vadovams bendradarbiauti siekiant bendrų tikslų, nes jie gali pasitikėti, kad jų vadovas veikia pagal aukštus etikos standartus. Tai, savo ruožtu, gali skatinti bendradarbiavimą, didinti darbuotojų motyvaciją ir prisidėti prie organizacijos veiklos sėkmės.

### **Pasitenkinimo darbu raiška valstybinėse profesinio mokymo įstaigose**

Anketinės apklausos pasitenkinimo darbu dalies struktūrą sudaro 34 teiginių. Kiekvienas teiginys priskirtas vienai iš devynių subskalių (darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, privilegijos, lengvatos, pripažinimas, darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, ryšiai darbe). Tolimesniame empirinio tyrimo etape minėtų subskalių rezultatai, kurie surinkti iš apklausoje dalyvavusių respondentų, bus išsamiau išanalizuoti ir aptarti. Ši analizė leis suprasti kiekvienos subskalės atskirų elementų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose.

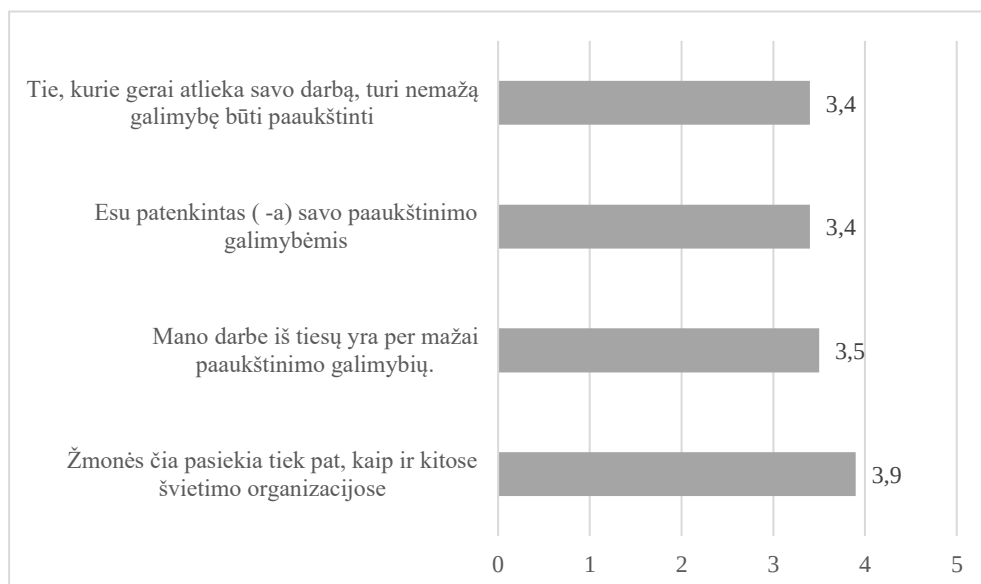
Siekiant sužinoti kiekvienos pasitenkinimo darbu subskalės rezultatus, apskaičiuotas aritmetinis vidurkis ir standartinis nuokrypis. Pirmoji vertinama skalė – darbo užmokestis. Kaip matyti iš pateiktų rezultatų 14 pav., respondentai labiausiai sutinka su teiginiais: atlyginimai švietimo sektoriuje didėja pernelyg mažai (3,2±0,97), jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavio), kai pagalvoju apie savo atlyginimą (3,2±0,76). Respondentai linkę mažiau pritarti teiginiais: jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą (2,3±1,13) ir esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis (2,5±1,26). Pritarimo teiginių apskaičiuotas vidurkis rodo, kad daugelis valstybinių profesinio

mokymo įstaigų darbuotojų jaučiasi menkai įvertinti dėl gaunamo darbo užmokesčio ir mano, kad jo augimas pernelyg retas ir mažas.



**14 pav.** Darbo užmokesčio teiginių pasiskirstymas, vidurkis

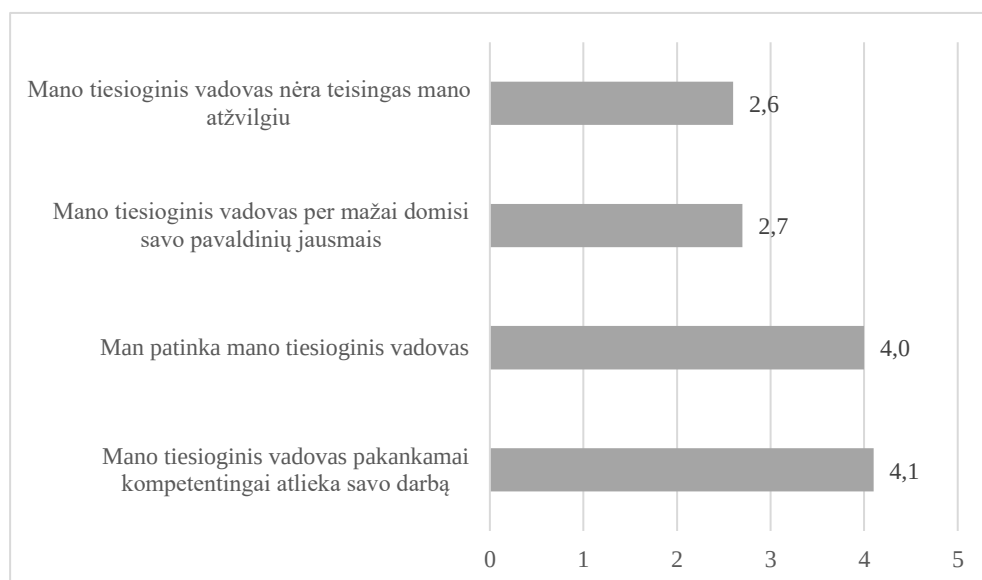
Atliekant paaukštinimo galimybės subskalės teiginių vertinimą (15 pav.), galima teigti, kad respondentai iš dalies sutinka su teiginiais: mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių ( $3,5 \pm 0,72$ ) ir žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose švietimo organizacijose ( $3,9 \pm 0,97$ ). Tiriamieji kiek mažiau sutinka su teiginiais: tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti ( $3,4 \pm 0,87$ ) ir esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis ( $3,4 \pm 1,13$ ). Vadovaujantis tyrimo duomenimis, galima daryti išvadą, kad organizacijoje gali kilti darbuotojų nepasitenkinimas dėl karjeros galimybių stokos.



**15 pav.** Paaukštinimo galimybių teiginių pasiskirstymas, vidurkis

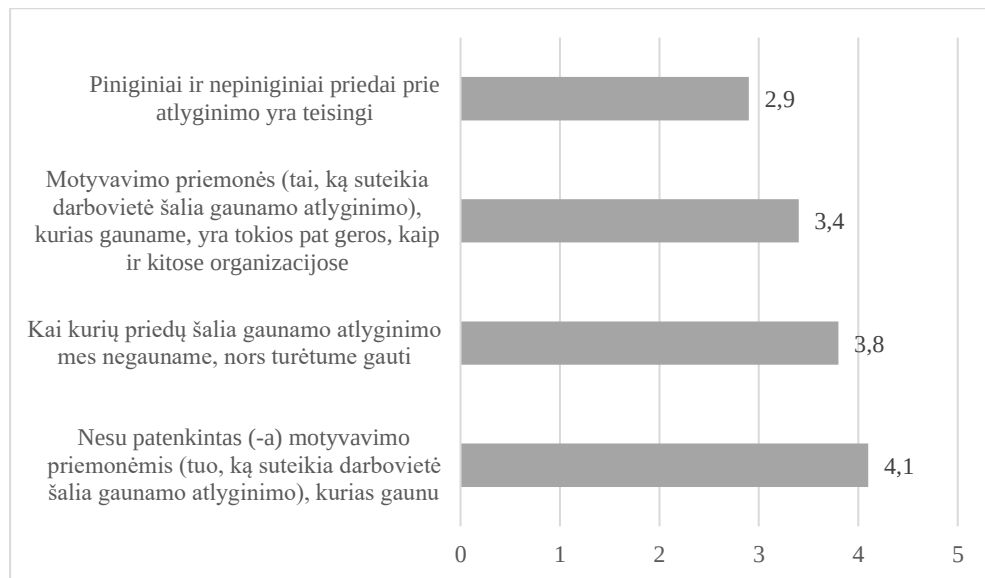
Analizuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą pagal vadovavimo subskalės teiginių įvertinimą (16 pav.) galima matyti, kad tiriamieji teigiamai vertina: mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą ( $4,1 \pm 0,75$ ), man patinka mano tiesioginis vadovas ( $4,0 \pm 0,68$ ).

Apklausos dalyviai mažiau sutinka su teiginiu: mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu ( $2,6 \pm 1,01$ ) ir mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais ( $2,6 \pm 1,26$ ). Vadovaujantis subskalės rezultatais, galima teigti, kad dauguma respondentų patenkinti savo tiesioginiais vadovais ir mano, kad jų tiesioginis vadovas kompetentingai atlieka savo darbą, tačiau yra tam tikrų sričių, į kurias vadovai turėtų atkreipti dėmesį – daugiau domėtis darbuotojų jausmais ir būti teisingesni savo pavaldinių atžvilgiu.



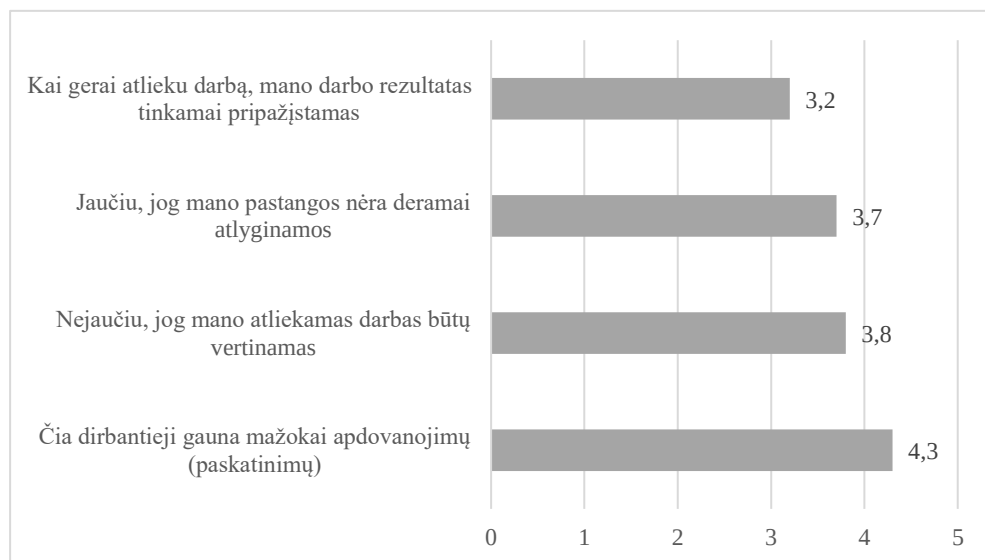
**16 pav.** Vadovavimo teiginių pasiskirstymas, vidurkis

Ketvirtoje subskalėje vertinami respondentų privilegijos ir lengvatos subskalės teiginiai (17 pav.). Atliekant subskalės klausimų tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad dalis apklausos dalyvių linkę vidutiniškai sutikti su teiginiu: nesu patenkintas (-a) motyvavimo priemonėmis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu ( $4,1 \pm 0,88$ ) ir kai kurių priedų šalia gaunamo atlyginimo mes negauname, nors turėtume gauti ( $3,8 \pm 0,93$ ). Tariamieji iš dalies nesutinka su teiginiais: motyvavimo priemonės (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose ( $3,4 \pm 1,31$ ); piniginiai ir nepiniginiai priedai prie atlyginimo yra teisingi ( $2,9 \pm 0,77$ ). Vadovaujantis tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad respondentai yra nepatenkinti motyvavimo priemonėmis, kurias gauna iš darbovietės šalia gaunamo atlyginimo. Jie mano, jog šios priemonės nėra pakankamai motyvuojančios arba neatitinka jų poreikių. Taip pat, respondentai mano, jog piniginiai ir nepiniginiai priedai prie atlyginimo yra neteisingi. Organizacija taip pat nepatenkina respondentų lūkesčių dėl tam tikrų priedų arba nesuteikia jiems tam tikrų naudų, kurios turėtų būti suteikiamos. Šie rezultatai rodo, jog organizacijai reikia peržiūrėti ir patobulinti savo motyvavimo priemones.



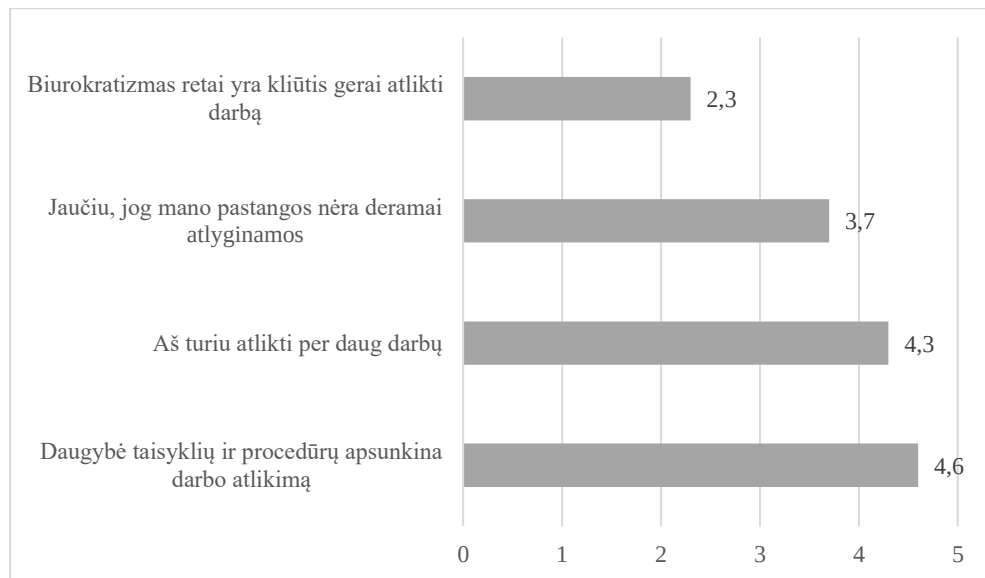
**17 pav.** Privilegijų ir lengvatų teiginių pasiskirstymas, vidurkis

Penktoji subskalė vertina respondentų nuomonę apie pripažinimą (įvertinimo) darbe (18 pav.). Analizuojant keturių teiginių rezultatus, galima teigti, kad respondantai jaučiasi menkai vertinami savo darbe. Tiriamieji nurodo, kad sulaukia mažai paskatinimų ( $4,3 \pm 0,83$ ), o dedamos pastangos nėra deramai atlyginamos ( $3,7 \pm 1,34$ ). Taip pat apklausos dalyviai teigia, jog nejaučia, kad atliekamas darbas būtų vertinamas ( $3,8 \pm 0,76$ ) ir dalinai nesutinka su teiginiu, kad darbo rezultatas tinkamai pripažįstamas, kai gerai atlieka darbą ( $3,2 \pm 0,89$ ).



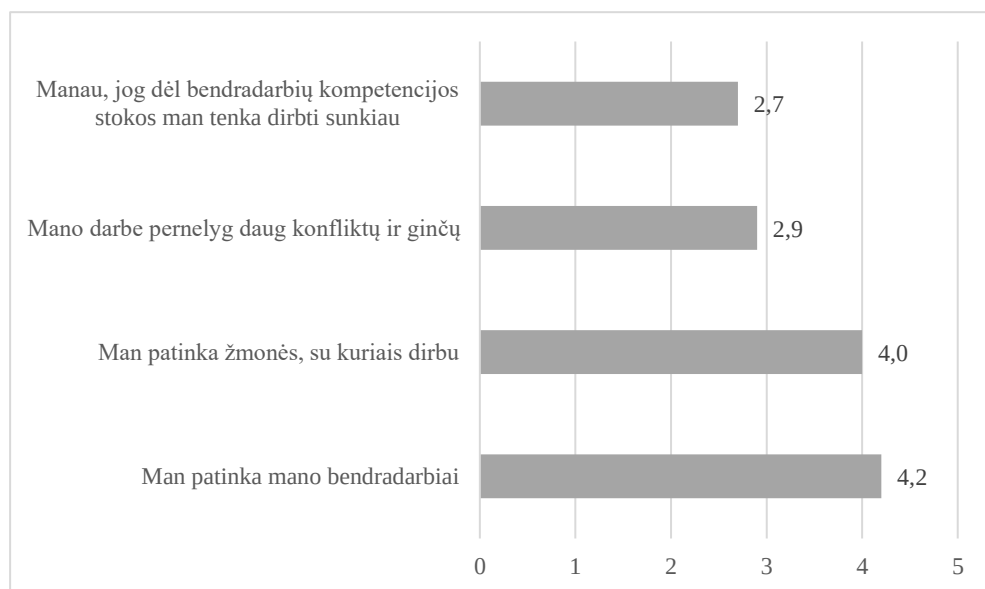
**18 pav.** Pripažinimo (įvertinimo) teiginių pasiskirstymas, vidurkis

Dar viena vertinama pasitenkinimo darbu subskalė – darbo organizavimas (19 pav.). Daugelis darbuotojų gana prastai vertina darbo organizavimą, nes daugelis sutinka su teiginiais: daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą ( $4,6 \pm 0,53$ ), aš turiu atlikti per daug darbų ( $4,3 \pm 0,77$ ) ir jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos ( $3,7 \pm 0,74$ ). Galima teigti, kad didžioji dalis respondentų jaučia, jog daugybė taisyklių ir procedūrų bei per didelė darbo krūvis apsunkina darbo atlikimą.



**19 pav.** Darbo organizavimo teiginių pasiskirstymas, vidurkis

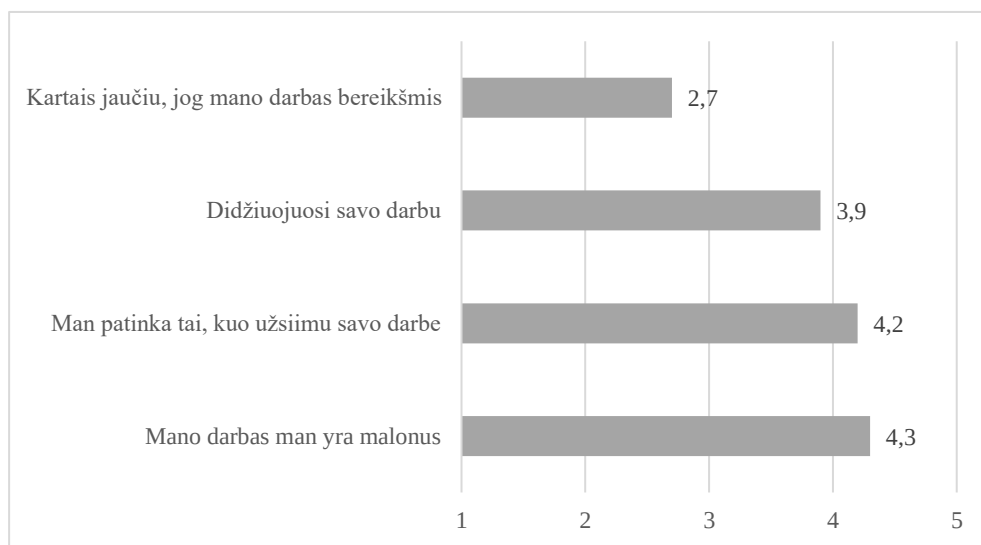
Pasitenkinimui darbu įtaką gali daryti bendradarbiai, todėl svarbu įvertinti subskalės teiginius, kurie apibūdina požiūrį ir santykius su jais (20 pav.). Galima teigti, kad respondentai teigiamai vertina bendradarbius ( $4,2 \pm 0,74$ ), taip pat jiems patinka dirbti su jais ( $4,0 \pm 0,96$ ). Tiriamieji linkę nesutikti su teiginiais: darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų ( $2,9 \pm 1,48$ ); dėl bendradarbių kompetencijos stokos man tenka dirbti sunkiau ( $2,7 \pm 1,05$ ). Galima daryti prielaidą, kad vertindami santykius su bendradarbiais kaip pasitenkinimo darbu aspektą respondentai teigiamai vertina bendradarbius, jiems patinka dirbti su jais.



**20 pav.** Bendradarbius apibūdinančių teiginių pasiskirstymas, vidurkis

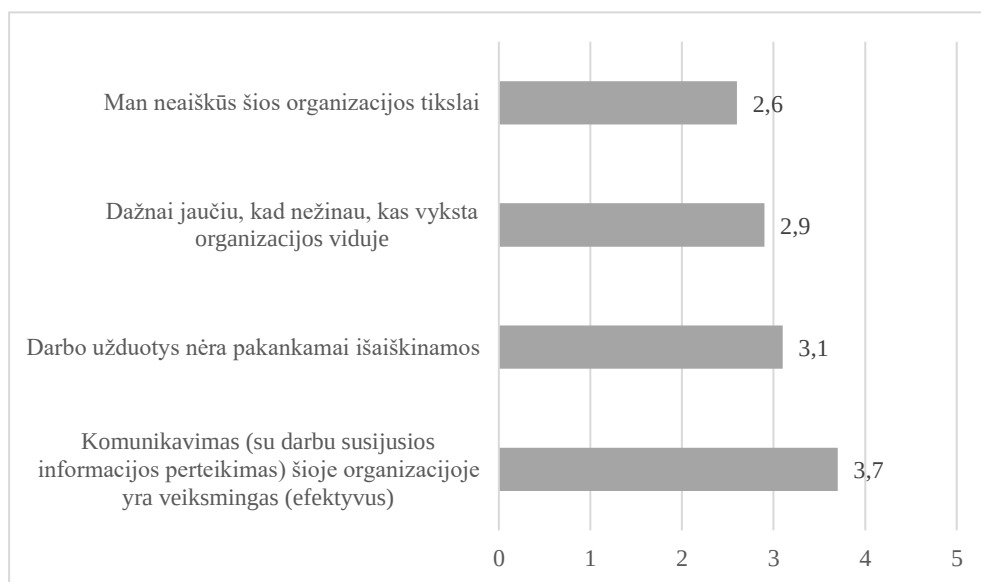
Aštuntoji pasitenkinimu darbu subskalė, kuri sudaryta iš 4 klausimų, vertina darbuotojų požiūrį į darbo pobūdį (21 pav.). Daugelis apklausos dalyvių nurodo, kad jaučia malonumą apliekamam darbui ( $4,3 \pm 0,97$ ), taip pat patinka tai, kuo užsiima darbe ( $4,2 \pm 1,03$ ), nemaža dalis respondentų didžiuojasi atliekamu darbu –  $3,9 \pm 0,86$ . Respondentai nesutinka su teiginiu, kad jų atliekamas darbas bereikšmis ( $2,7 \pm 1,22$ ). Galima teigti, kad dauguma valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojų jaučia malonumą ir patinka tai, kuo jie užsiima darbe. Taip pat nemaža dalis respondentų didžiuojasi

atliekamam darbu. Tai rodo, kad daugelis žmonių vertina ir mėgaujasi savo darbo pobūdžiu. Tačiau respondentai nesutinka su teiginiu, kad jų atliekamas darbas bereikšmis. Tai gali rodyti, kad žmonės jaučia tam tikrą prasmę savo darbo veikloje.



**21 pav.** Darbo pobūdį apibūdinančių teiginių pasiskirstymas, vidurkis

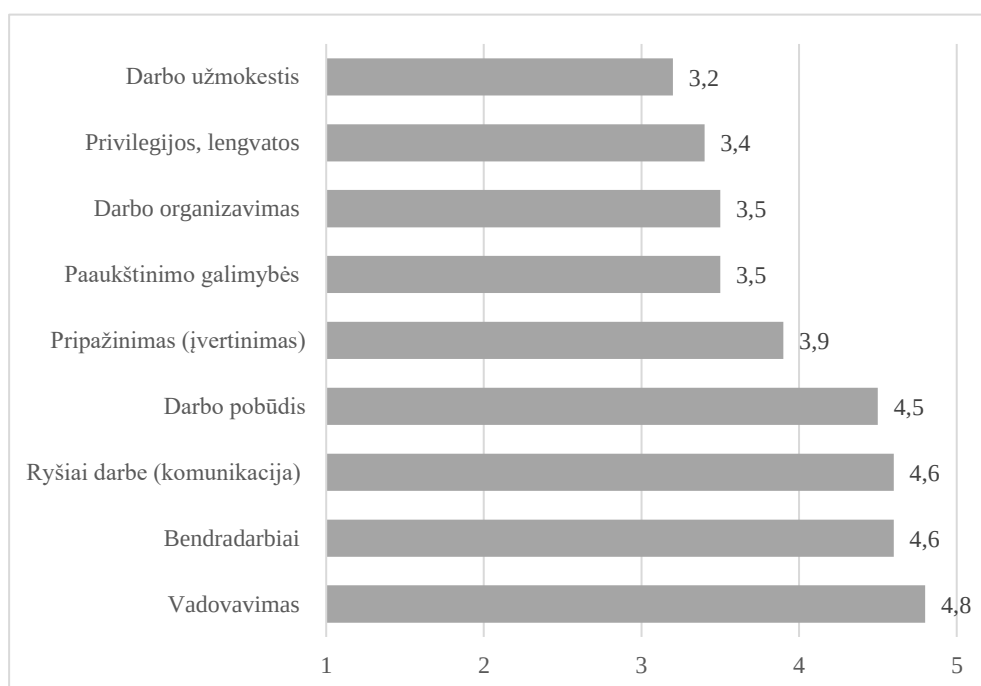
Tiriamieji sutinka su teiginiu, kad komunikavimas organizacijoje veiksmingas ( $3,7 \pm 1,07$ ). Tiriamieji mažiau sutinka su teiginiais: darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos ( $3,1 \pm 0,87$ ), dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta organizacijos viduje ( $2,9 \pm 1,59$ ) ir man neaiškūs šios organizacijos tikslai ( $2,6 \pm 0,94$ ) (22 pav.).



**22 pav.** Ryšių darbe apibūdinančių teiginių pasiskirstymas, vidurkis

Toliau pateikiamas apibendrintas pasitenkinimo darbu subskalės teiginių aritmetinis vidurkis. Kaip parodyta 23 pav. galima teigti, kad tiriamiesiems labiausiai pasitenkinimą darbe kelia vadovavimas ( $4,8 \pm 0,92$ ), bendradarbiai ( $4,6 \pm 1,06$ ), ryšiai darbe (komunikacija) ( $4,6 \pm 1,12$ ), darbo pobūdis ( $4,5 \pm 1,02$ ), pripažinimas (įvertinimas) ( $3,9 \pm 0,96$ ). Apklausoje dalyvavę valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojai mažesnę pasitenkinimą darbu jaučia dėl paaukštinimo galimybių

( $3,5 \pm 0,92$ ), darbo organizavimo ( $3,5 \pm 0,81$ ), privilegijų ir lengvatų ( $3,4 \pm 0,97$ ), darbo užmokesčio ( $3,2 \pm 1,03$ ).



**23 pav.** Darbuotojų pasitenkinimas, vidurkis

*Apibendrinant valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu nustatyta, kad vadovavimas yra aukščiausiai vertinta darbuotojų pasitenkinimo darbu skalė. Šis faktorius rodo, kad darbuotojai patenkinti vadovo atliekamu darbu, rodomu dėmesiu, sprendimų priėmimu ir bendru vadovavimo stiliumi. Pakankamai aukštas komunikacijos įvertinimas rodo, kad darbuotojams pakankamai aiškios atliekamo darbo užduotys, jiems žinoma apie tai, kas vyksta organizacijos viduje, dar daugiau, jie suvokia ir palaiko organizacijos tikslus. Aukštas bendradarbių įvertinimas rodo, ne tik teigiamą atmosferą tarp kolegų, tačiau ir liudija apie sveiką ir konstruktyvią bendradarbiavimo kultūrą organizacijoje. Nepaisant teigiamų apklausos rezultatų aspektų, apklausos duomenų analizė parodė kelias kritines sritis, kuriose darbuotojai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu. Ypač išsiskiria darbo užmokestis, privilegijos ir lengvatos, paaukštinimo galimybės, darbo organizavimas. Iš šių rezultatų taip pat matyti, kad tam tikri darbo pripažinimo aspektai gali būti įvertinami kaip nepakankami ar neatitinkantys darbuotojų lūkesčių. Geriausiai įvertintos sritys patvirtina valstybinių profesinio mokymo įstaigų stiprybes, tačiau kritinės sritys rodo, kuriose srityse būtina imtis veiksmų siekiant pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.*

### **Etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose**

Siekiant nustatyti etiškos lyderystės ir pasitenkinimui darbu ryšį apskaičiuotas Spearmano koreliacijos koeficientas (11 lentelė). Koreliacijos koeficiento reikšmė ( $r$ ) gali būti nuo -1 iki 1 (1 – stiprus teigiamas ryšys tarp kintamųjų; 0 – ryšio tarp kintamųjų nėra; -1 – stiprus neigiamas ryšys tarp kintamųjų). Gauta koreliacijos koeficiento reikšmė tarp etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu vidutinio stiprumo – 0,504, bet statistiškai reikšminga, nes  $p$  reikšmė – 0,000 (mažesnė už  $p \leq 0,05$ ).

**11 lentelė.** Etiškos lyderystė ir darbuotojų pasitenkinimo darbu koreliacija

| Modelis          |           | Pasitenkinimas darbu |
|------------------|-----------|----------------------|
| Etiška lyderystė | r         | 0,504                |
|                  | p reikšmė | 0,000                |

\*p<0,05

Siekiant išsiaiškinti, kokį poveikį daro etiška lyderystė pasitenkinimui darbu, sudarytas tiesinės regresijos modelis (12 lentelė). Šiame modelyje analizuojama, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu. Nustatyta, kad sudarytas regresijos modelis statistiškai reikšmingas, nes F kriterijaus reikšmė yra  $p < 0,001$ .

**12 lentelė.** Etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu ryšio statistinė reikšmė

| ANOVA <sup>a</sup> |               |    |                    |              |                    |
|--------------------|---------------|----|--------------------|--------------|--------------------|
| Modelis            | Kvadratų suma | df | Vid. kvadratų suma | F kriterijus | p reikšmė          |
| 1 Regresija        | 72,063        | 1  | 72,063             | 84,081       | 0,000 <sup>b</sup> |

a. Dependent Variable: pasitenkinimas darbu

b. Predictors: (Constant), etiška lyderystė

Atlikus tiesinės regresijos modelio tinkamumo vertinimą (13 lentelėje). Koreguotasis determinacijos koeficiento kvadratas ( $R^2$ ) parodo, kiek procentų priklausomojo kintamojo (etiškos lyderystės) variacijos paaiškinama modelio. Šiuo atveju, 19,3 % etiškos lyderystės paaiškina pasitenkinimą darbu.

**13 lentelė.** Etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu regresinės analizės rezultatai

| Tiesinės regresijos modelio santrauka |       |       |             |
|---------------------------------------|-------|-------|-------------|
| Modelis                               | R     | $R^2$ | $R^2_{adj}$ |
| 1                                     | 0,504 | 0,279 | 0,193       |

b. Predictors: (Constant), etiška lyderystė

Galima teigti, kad tiesinės regresijos modelio koeficientai yra statistiškai reikšmingi (14 lentelė), nes koeficientų (*Constant* ir *Etiška lyderystė*) statistinė reikšmė  $p < 0,001$ , tai patvirtina, kad šie koeficientai yra ne atsitiktiniai ir prisideda prie modelio galimybės paaiškinti priklausomąjį kintamąjį.

**14 lentelė.** Etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu tiesinės regresijos modelio koeficientai

| Koeficientai     |                               |            |                             |        |       |
|------------------|-------------------------------|------------|-----------------------------|--------|-------|
| Modelis          | Nestandartizuoti koeficientai |            | Standartizuoti koeficientai | t      | p     |
|                  | B                             | Std. Error | Beta                        |        |       |
| 1 (Constant)     | 116,066                       | 4,788      |                             | 22,103 | 0,000 |
| Etiška lyderystė | 11,448                        | 1,252      | 0,504                       | 8,117  | 0,000 |

a. Dependent Variable: pasitenkinimas darbu

\*p < 0,05



Tolimesnėje empirinio tyrimo dalyje siekiama įvertinti sąveikos stiprumą tarp etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu kintamųjų (darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, privilegijos (lengvatos), darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, ryšiai darbe ir komunikacija. Koreliacinės analizės rezultatai parodė (15 lentelė), kad stipriausia etiškos lyderystės sąveika su šiais pasitenkinimo darbu tinkamaisiais: pripažinimas (įvertinimas) (0,475), vadovavimas (0,451), ryšiai darbe (komunikacija) (0,310).

**15 lentelė.** Koreliacija tarp etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu kintamųjų

|    |                             | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7      | 8      | 9      | 10    |
|----|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|-------|
| 1  | Darbo užmokestis            | 1,000   |         |         |         |         |         |        |        |        |       |
| 2  | Paaukštinimo galimybės      | ,471**  | 1,000   |         |         |         |         |        |        |        |       |
| 3  | Vadovavimas                 | ,524**  | -,390** | 1,000   |         |         |         |        |        |        |       |
| 4  | Privilegijos, lengvatos     | ,794**  | ,553**  | -,446** | 1,000   |         |         |        |        |        |       |
| 5  | Pripažinimas (įvertinimas)  | ,680**  | ,597**  | -,171*  | ,606**  | 1,000   |         |        |        |        |       |
| 6  | Darbo organizavimas         | ,501**  | ,185**  | -,260** | ,694**  | ,572**  | 1,000   |        |        |        |       |
| 7  | Bendradarbiai               | -,481** | -,660** | ,658**  | -,455** | -,403** | -,460** | 1,000  |        |        |       |
| 8  | Darbo pobūdis               | ,124    | -,097   | ,240**  | -,085   | ,107    | ,072    | -,030  | 1,000  |        |       |
| 9  | Ryšiai darbe (komunikacija) | -,008   | -,228** | ,521**  | -,137*  | ,339**  | ,160*   | ,316** | ,556** | 1,000  |       |
| 10 | Etiška lyderystė            | ,083    | ,056    | ,451**  | ,043    | ,475**  | ,017    | ,179   | ,078   | ,310** | 1,000 |

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01

*Atlikus etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu skalių tiesinę regresijos analizę, nustatytas statistinis teigiamas ryšys tarp etiškos lyderystės ir pasitenkinimo darbu kintamųjų, todėl galima daryti išvadą, kad etiškos lyderystė susijusi su tiriamųjų pasitenkinimu darbu. Etiškos lyderystės teigiamas poveikis valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia per darbuotojų pripažinimą, vadovavimą ir ryšius darbe (komunikavimą).*

## Išvados

1. Etiškos lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbu analizėje identifikuota, kad tai daugiakomponentė koncepcija, kurios metu etiška lyderystė teigiamai veikia skirtingus darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektus. Etiška lyderystė teigiamai veikia vadovavimą. Vadovas, įgyvendindamas etinius principus, ne tik nurodo kryptį ir tikslus, bet ir įkvepia darbuotojus, skatinant juos laikytis etinių standartų. Tai sukuria palankią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir įsitraukę į organizacijos veiklą. Taip pat etiška lyderystė daro teigiamą įtaką santykiams su kolegomis ir bendradarbiavimui. Lyderis, kuris elgiasi etiškai, skatina pagarbą, sąžiningumą ir teisingumą tarp kolegų, skatina efektyvų komandinį darbą, kuriame bendradarbiai pasitiki vieni kitais ir siekia bendrų organizacijos tikslų. Etiška lyderystė daro įtaką ryšiams darbe ir atliekamo darbo pobūdžiui. Lyderis, kuris vertina etikos principus, dažnai skatina atvirą komunikaciją, supratimą ir įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą. Tai stiprina ryšius tarp vadovo ir darbuotojų bei skatina darbo procesą, kuriame kiekvienas jaučiasi svarbus ir įsipareigojęs. Taip pat etiška lyderystė daro teigiamą įtaką organizacijos darbuotojų pripažinimui (įvertinimui), paaugstinimo galimybėms, darbo organizavimui, privilegijoms ir darbo užmokesčiui. Vadovas, kuris įsipareigojęs elgtis etiškai, užtikrina teisingą ir sąžiningą darbo įvertinimą.
2. Švietimo įstaigų veikla reglamentuojama LR Konstitucija, įstatymais, tvarkos aprašais, įsakymais, nutarimais, įstaigų vidaus dokumentais ir kitais teisės aktais. Visi šie teisiniai dokumentai apibrėžia švietimo įstaigų sampratą, jų funkcijas, uždavinius ir veiklos principus, užtikrindami, kad švietimo sistema veiktų efektyviai ir atitiktų keliamus reikalavimus. Švietimo įstaigų vadovai atlieka esminį vaidmenį lyderystės procese, nukreipdami pastangas į mokymo ir mokymosi praktikų nuolatinį tobulinimą, formuodami mokyklos politiką ir skatindami tvirtus ryšius ne tik organizacijos viduje, bet palaikant ryšius su kitomis organizacijomis. Tai apima ne tik pedagoginius aspektus, bet ir valdymo, strateginio planavimo ir bendruomenės įsitraukimo sritis, kurios lemia sėkmingą mokyklų veiklą bei bendrą švietimo sistemos plėtrą. Įstatymai daugiausiai akcentuoja vadovo administracines funkcijas, tačiau švietimo vadovas turėtų būti ne tik administracinių reikalavimų vykdytojas, bet ir bendruomenės lyderis. Taip pat švietimo įstaigų vadovams Lietuvoje suteikiama nepakankamai galimybių įgyti reikalingų vadovavimo kompetencijų. Vadovai, nors ir dalyvauja tam tikrose profesinio tobulinimo programose, susiduria su iššūkiais. Net 38 proc. Lietuvos švietimo įstaigų vadovų niekada nebuvo dalyvavę vadybos ar administravimo mokymuose. Šis procentas yra žymiai didesnis nei kitose EBPO šalyse, kur vadybos ar administravimo mokymų neįgiję vadovai sudaro tik 13 proc. Tai rodo, kad švietimo vadovams Lietuvoje trūksta galimybių gilinti savo vadovavimo įgūdžius, kurie būtini siekiant efektyviai ir sėkmingai valdyti.
3. Atlikus empirinį tyrimą valstybinėse profesinio mokymo įstaigose, identifikuota keletas svarbių išvadų. Pirmiausia nustatyta, kad valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojai vadovą laiko etinio elgesio pavyzdžiu. Tai reiškia, kad darbuotojai suvokia savo tiesioginį vadovą kaip asmenį, kuris demonstruoja svarbias etines vertybes, tokias kaip nuoširdumas, sąžiningumas ir atsakomybė. Jie taip pat pasitiki savo vadovu ir tikisi, kad jis laikosi savo pažadų bei įsipareigojimų. Antra, tyrimas parodė, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp moterų ir etinė lyderystė yra svarbi visoms lyčių ir darbo stažo grupėms. Šis rezultatas akcentuoja universalią etiškos lyderystės svarbą organizacijose ir atkreipia dėmesį į bendrą jos poveikį įvairioms darbo ir lyčių grupėms. Trečia, patvirtinta hipotezė, kad etiška lyderystė daro teigiamą poveikį

darbuotojų pasitenkinimui darbu. Valstybinėse profesinio mokymo įstaigose, kuriose stipriau pasireiškia etiška lyderystė, gali tikėtis didesnio darbuotojų pasitenkinimo darbu. Valstybinėse profesinio mokymo įstaigose etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausiai pasireiškia per darbuotojų pripažinimą, efektyvų vadovavimą ir ryšius darbe (komunikaciją). Vertinant valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojų požiūrį į pasitenkinimą darbu nustatyta, kad darbuotojai teigiamai vertina vadovo darbą, komunikaciją, bendradarbius ir atliekamo darbo pobūdį. Atlikto tyrimo analizė atskleidė ir keletą sričių, kuriose darbuotojai patiria mažesnį pasitenkinimą darbu: darbo užmokestis, privilegijos ir lengvatos, paaukštinimo galimybės bei darbo organizavimas.

## **Rekomendacijos**

1. Siekiant tobulinti švietimo įstaigų vadovų parengimą ir vadovavimo kompetencijas svarbu sukurti priemones, kurios skatintų švietimo įstaigų vadovus tobulinti asmeninius lyderystės gebėjimus. Įsteigti specializuotas lyderystės mokymo programas, kurios būtų pritaikytos švietimo įstaigų vadovams. Tokios programos turėtų apimti tiek teorinius, tiek praktinius aspektus, kurie padėtų įgyti ir stiprinti vadovavimo kompetencijas. Skatinti vadovus dalyvauti tarptautinėse konferencijose, seminaruose ir mainų programose, kuriose galėtų dalintis savo patirtimi ir įgyti naujų lyderystės įgūdžių.
2. Siekiant didinti valstybinių profesinio mokymo įstaigų darbuotojų pasitenkinimą darbu, būtų naudinga imtis kokybinių tyrimų, kurių tikslas - išsamiai identifikuoti veiksnius, kurie turėtų įtakos jų pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu. Tokie tyrimai leistų nuodugniai išnagrinėti įvairias darbo sąlygas, organizacijos kultūrą, vadovavimo stilių, karjeros galimybes ir kitus aspektus, kurie gali turėti įtakos bendram pasitenkinimui.
3. Vyriausybei formuojant švietimo įstaigų darbuotojų biudžetą svarbu atsižvelgti į darbo užmokesčio lygybę ir užtikrinti, kad darbuotojai būtų tinkamai apmokami už savo atliekamą darbą. Rekomenduojama profesinio mokymo įstaigoms teikti pasiūlymus Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai dėl darbo užmokesčio sistemos tobulinimo. Šis tobulinimas galėtų apimti priedų ir priemonių didinimą už įgyvendintus tikslus.
4. Siekiant spręsti darbo organizavimo problemas, siūloma atlikti analizę darbo organizavimo srityje ir identifikuoti galimas tobulinimo sritis. Tai gali apimti procesų optimizavimą, darbuotojų mokymus, technologinių sprendimų įdiegimą ar net organizacinės struktūros pertvarkymą.
5. Siekiant spręsti problemą dėl nepakankamų paaukštinimo galimybių, siūloma, kad darbuotojai sudarytų asmeninius karjeros planus. Toks individualus karjeros planas leistų darbuotojui objektyviai įvertinti savo dabartinę situaciją, identifikuoti savo stiprybes ir silpnybes (trūkumus), bei išsikelti aiškius karjeros tikslus ir naujų įgūdžių tobulinimo sritis.

## Literatūros sąrašas

1. Abuhashesh M., Aldmour R., Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, Article ID 354277, DOI: 10.5171/2019.354277
2. Ahmad, S., Fazal-e-hasan, S. and Kaleem, A. (2020), "Is the meaning of ethical leadership constant across cultures? A test of cross-cultural measurement invariance", *International Journal of Manpower*, Vol. 41 No. 8, pp. 1323-1340. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2019-0079>
3. Al-Bahri, A. A. S. K., Othman, K. B. (2019). Employees' motivation through classical and modern theories. ISBN 978-967-0792-32-3. [žiūrėta 2021-03-01]. Prieiga internetu <https://worldconferences.net/proceedings/wcik2020/fullpapers/WCIK%20151.pdf>.
4. Alkharabsheh, O. A., Alias R., & Ismail, M. (2017). The Mediating Effect of Organisation Culture on Transformational Leadership and Turnover Intention in Jordanian Public Hospitals. *SSRN Electronic Journal*, 7 (2) [žiūrėta 2023-09-20]. doi: Prieiga per internetą: 10.2139/ssrn.3012101
5. Alshammari, A., Almutairi, N ir Thuwaini, S. (2015) „Ethical Leadership: The Effect on Employees“. *International Journal of Business and Management*. 10. 10.5539/ijbm.v10n3p108.
6. Al-sharafi, H., & Rajiani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees-The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business & Management*, 8(6), 47-54.
7. Anyango Ch., Ojera P., Ochieng I. (2013). Employee Characteristics and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. ISSN 2319-7064.
8. Anin E. K, Ofori I., Okyere S. (2015). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana. *European Journal of Business and Management*. ISSN 2222-1905, Nr. 7 (6).
9. Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinis verslo administravimas. Vilnius: Charibdė.
10. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan.
11. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*.
12. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ir Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22(3), p. 12-17.
13. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *J Occup Health Psychol*. 2017 Jul;22(3):273-285. doi: 10.1037/ocp0000056. Epub 2016 Oct 10. PMID: 27732008.
14. Baloch, Q.B., (2009). "Effects of Job Satisfaction on Employees Motivation & Turn over Intentions". *Journal of Managerial Sciences*, Nr. 7 (1).
15. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
16. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
17. Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

18. Bloom P. J. (2010). Measuring work attitudes in the early childhood setting. Technical manual for the Early Childhood Job Satisfaction Survey and the Early Childhood Work Environment Survey. Lake Forest, IL: New Horizons.
19. Bolden, R. (July, 2006). *What is leadership?* (Research Report 1). Exeter, United Kingdom: Leadership South West.
20. Bossche, CRV (1991). *Carlyle and the Search for Authority*, Columbus : Ohio State University Press.
21. Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, Vol. 36(2), p. 140–155.
22. Brown, M. E., Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616
23. Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
24. Chen F. C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*. 2006, Nr. 12, p. 274 – 276.
25. Ciulla, J. B. (2019) “Ethical Leadership in a New Age of Work.” In *Work in the Age of Data*. Madrid: BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2019/11/BBVA-OpenMind-Joanne-B-Ciulla-Ethical-leadership-in-new-age-of-work.pdf> [žiūrėta 2023-09-22].
26. Cleveland J. N., Huebner L.-A., Anderson K. J., Agbeke D. V. (2019). “Lifespan Perspectives on Job Performance, Performance Appraisal/Management and Creative Performance” in *Work Across the Lifespan*, eds Baltes B. B., Rudolph C. W., Zacher H. (Amsterdam: Elsevier; ), 291–321. 10.1016/B978-0-12-812756-8.00012-8.
27. Day, DV, Fleenor, JW, Atwater, LE (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly* 25: 63–82.
28. Dawson, D. L., ir Golijani-Moghaddam, N. (2020). COVID-19: Psychological flexibility, coping, mental health, and wellbeing in the UK during the pandemic. *Journal of contextual behavioral science*, 17, 126–134. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2020.07.010>.
29. Demirtas, O. (2013) „Etical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field“ *Journal of Business Ethics* 126 (2)
30. Dinibutun, S. R. (2012). Work Motivation: Theoretical Framework. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), p. 133.
31. Donald P. Moynihan (2010) A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 13 (1), P. 24-34 [žiūrėta 2023-10-11]. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/10967490903547167>.
32. Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., and Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: a review of the life satisfaction literature. *J. Manage*, Nr. 38, p 1038–1083. doi: 10.1177/0149206311429379.
33. Furnham, A., Treglown, L., Hyde, G., & Trickey, G. (2016). The bright and dark side of altruism: Demographic, personality traits, and disorders associates with altruism. *Journal of Business Ethics*, 134, 359-368.
34. G. Whitehead (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, pp. 847-872.

35. Gavin, M. (2019). Authentic leadership: What it is & why it's important. *Harvard Business School Online: Business Insights*. Retrieved May, 8, 2023.
36. Gok, K., Sumanth, J. J., Bommer, W. H., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., Ozdemir, A. I., & Yigit, A. (2017). You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 146(2), 257–277. <http://www.jstor.org/stable/45022318>
37. Grint, K (2011) A history of leadership. In: Bryman, A, Collinson, D, Grint, K (eds) *The Sage Handbook of Leadership*, Los Angeles: Sage, pp. 3–14.
38. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
39. Haque, M. M., Taher, M. A. (2008) Job Characteristics model and job satisfaction: Age, gender and marital status effect. Paper presented at the 7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand.
40. Hassan, S. , Mahsud, R. , Yukl, G. and Prussia, GE (2013), "Etical and empowering leadership and leader efektyvness", *Journal of Managemential Psychology* , Vol. 28 Nr.2, 133-146 p. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
41. Hassan, S., Pandey, S., and Pandey, S. K. (2020). Should managers provide general or specific ethical guidelines to employees: insights from a mixed methods study. *J. Bus. Ethics* 1–18. Advance online publication. doi: 10.1007/s10551-020-04442-3.
42. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
43. Irving, P. G., Montes, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82(2), p. 431–451.
44. Yukl, G (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15: 251–289.
45. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., Prussia, G. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48.
46. Jurkšaitienė, E., Staniškienė, E. (2021). Mokytojų pasitenkinimo darbu sąsajos su mokyklos vadovo etiška lyderyste ir mokytojų psichologine nuosavybe. *Regional formation and development studies*, Nr. 3 (35), 73-86.
47. Kaiser L. C. (2014). Job Satisfaction and Public Service Motivation. IZA DP Nr. 7935. Prieiga internetu: <https://ssrn.com/abstract=2396430> [žiūrėta 2023-10-11].
48. Katz, R. L., 1955. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), pp. 33–42.
49. Keith, K. (2023). *The case for servant leadership*. Terrace Press.
50. Kim, M.-S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10 (2), 447.
51. Kooskora, Mari & Mägi, Priit. (2010). Ethical Leadership Behaviour and Employee Satisfaction.
52. Kotter, J. P. (2008). Force for change: How leadership differs from management. Simon and Schuster.  
Priega per:  
<https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=CN3XeWDVyWkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=kotter>

+leadership&ots=2Bm IS Gwx&sig=PMhRuqdgDcnDrWG8ei-w65s0-w&redir\_esc=y#v=onepage&q=kotter%20leadership&f=false [žiūrėta 2023-09-15].

53. Kumari N. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. *European Journal of Business and Management*. Nr. 3 (4), p. 11-28, ISSN 2222-1905.
54. Kutkaitis, A., Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių vertinimas Klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (11), 171–182.
55. Lipinskienė D. (2012). Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis. ISBN 978-9955-18-659-5, [žiūrėta 2023-10-11]. Prieiga internetu: [http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012\\_Mokomoji\\_priemone\\_Personalo\\_vadyba.pdf](http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf);
56. Lu H., Barriball K. L., Zhang X. A. E. (2012). While Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *Int. J. Nurs. Stud.*, 49 (8), p. 1017-1038.
57. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). Verslo vadyba. Kaunas. Kauno technologijos universitetas.
58. Mann, R. D. (1959). A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 66, 241-270.
59. Maslow A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row, New York.
60. Mendonca, M., & Kanungo, R. N. (2007). *Ethical leadership*. New York: Open University Press
61. Miller, L. M., & Carpenter, C. L. (2009). Altruistic leadership strategies in coaching: A case study of Jim Tressel of the Ohio State University. *Strategies*, 22(4), 9-12.
62. Mintzberg, H. (2001): The Yin and the Yang of Managing, *Organizational Dynamics*, 29(4): 306-312.
63. Morkevičius V. (2013). Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė. *Public policy and administration*, Nr. 3 (12), p. 417–429, DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.12.3.5287>.
64. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., Stelmokienė, A. (2019). Etiškas vadovavimo stilius: vadovų ir pavaldinių požiūris. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, T. 41, Nr. 2, 264-276.
65. Mulder, P. (2017). *5 Levels of Leadership by John Maxwell*. Prieiga per: <https://www.toolshero.com/leadership/5-levels-of-leadership-maxwell/> [žiūrėta 2021-10-25].
66. Mumford M. D., Zaccaro S. J., Harding F. D., T. O. Jacobs O. T., Fleishman A. E. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, Nr. 11(1);
67. Nichols A., Cottrell C. (2014). What Do People Desire in Their Leaders? the Role of Leadership Level on Trait Desirability. *The Leadership Quarterly*. 25(4):711-729. DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.04.001.
68. Niphadkar, C. (2017). Naujojo amžiaus transformacijos lyderis: Richardas Bransonas. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8 (6), 542-547
69. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. All Books and Monographs. MI: Western Michigan University. Eighth ed.
70. Ozbag, G.K. (2016) The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Social and Behavioral Sciences*, 235, 235-242.
71. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. Viešojo politika ir administravimas, Nr. 25, p. 8. Prieiga internetu:



<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QEYjihcPAa4J:https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/download/1983/1793+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.

72. Paul, K. I., ir Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>.
73. Pepe, A., Addimando, L., Veronese, G. (2017). Measuring teacher job satisfaction: Assessing invariance in the teacher job satisfaction scale (TJSS) across six countries. *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 13(3), p. 396–416.
74. Petrusis, A., Šimanskienė, L., Burgis, D., Paužulienė, J. (2020). Etiško vadovavimo raiška organizacijoje. *Regional formation and development studies*, Nr. 1 (30), 52-61.
75. Premoli, M. (2003). Motivation: The Polynomial Theory. Star Tribune Sales and Marketing Published. [žiūrėta 2023-10-11]. Prieiga internetu: <http://www.e-syma.com>.
76. Premoli, M. (2003). Motivation: The Polynomial Theory. Star Tribune Sales and Marketing Published. Prieiga internetu: <http://www.e-syma.com> [žiūrėta 2023-10-15].
77. Raziq A., Maulabakhsh R. (2014). The Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. Nr. 23, p. 717–725. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005249>.
78. Richard, B. (2014). The effect of motivation on employees' performance: empirical evidence from the Brong Ahafo Education Directorate. Kwame Nkrumah University, Nr. 19.
79. Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
80. Russell, RF (2001). Vertybių vaidmuo tarnaujančioje lyderystėje. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (2), 76-84.
81. Sara L. Johnson (2019). *Journal of Nuclear Medicine Technology* September 47 (3) 181-188; DOI: <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.222851>
82. Schermerhorn J. (2008). *Organizational Behavior*. 10/E. USA: John Wiley & Sons, Inc. p.121.
83. Seta, C. E., Paulus, P. B., Baron, R. A. (2000). *Effective human relations: a guide to people at work*. 4th ed. – Needham Heights: Allyn & Bacon.
84. Shahab H, Zahur H, Akhtar N, Rashid S. (2019). Characteristics of Ethical Leadership: Themes Identification Through Convergent Parallel Mixed Method Design From the Pakistan Context. *Front Psychol*. Doi: 10.3389/fpsyg.2021.787796.
85. Shakeel, F., Kruiyen, P.M. and Van Thiel, S. (2020), "Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 1, pp. 88-108. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2019-0060>
86. Singh L. (2017). Job Satisfaction as a Predictor of Employee Engagement. *Amity Global HRM Review*. 7. p. 20-30.
87. Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
88. Torlak, NG, Kuzey, C., Sait Dinç, M. ir Budur, T. (2021). Nuorodos, jungiančios sveikatos priežiūros darbuotojų planuojamą elgesį, perdegimą, pasitenkinimą darbu ir organizacijos pilietiškumo elgesį. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36, 77-103. [žiūrėta 2023-10-23]. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>.

89. Trevino, L. K. ir Nelson, K. A. (2016). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right. John Wiley & Sons.
90. Trevino, L., & Nelson, K. (2021). Managing Business Ethics (8th ed.). Wiley. Prieiga internetu: <https://www.perlego.com/book/3866146/managing-business-ethics-straight-talk-about-how-to-do-it-right-pdf> [žiūrėta 2023-10-18].
91. Tushar, H. (2017). The role of ethical leadership in developing sustainable organization. Australasian Journal of Law, Ethics, and Governance (AJLEG), 2(2), 83-95.
92. Unanue, W., Gómez, M.E., Cortez, D., Oyanedel, J.C. and Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: the role of basic psychological needs. Frontiers in Psychology, Nr. 8, p. 1–17.
93. Vaidelytė, E. & Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. Viešoji politika ir administravimas, t. 16, Nr. 3, 390-404.
94. Vandenabeele W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. International Public Management Journal, 11:1, 143-167, DOI: 10.1080/10967490801887970.
95. Vasiliauskaitė, N. (2017). Tolerancija kaip galios santykis: kur ir kodėl jos nereikia. *Naujasis Židinys - Aidai*, Nr. 4, 10-16.
96. Viningienė D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąajos. Regional formation and development studies. Nr. 1 (6), P. 161 – 170, ISSN 2029-9370 [žiūrėta 2023-10-15]. Prieiga internetu: [journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/544/43](http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/544/43).
97. W. L. Gardner, C. C. Cogliner, K. M. Davis, M. P. Dickens (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.
98. Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W.L, Wernsing T.S., Peterson S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, pp. 89.
99. Weiss, H. M., ir Merlo, K. L. (2015). Job Satisfaction. Elsevier EBooks. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.22029-1> [žiūrėta 2023-10-19]
100. Wu, C.-H., Wang, Y., Parker, S. K., ir Griffin, M. A. (2020). Effects of chronic job insecurity on Big Five personality change. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1308–1326. <https://doi.org/10.1037/apl0000488>.
101. Zaccaro S., Mumford M. D., Connelly m. S., Marks M. A. ir Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.
102. Zakarevičius, P. (2004). Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose. *Tiltai*, nr. 28, p. 1–7. Klaipėda: KUL Literatūros šaltinis.
103. Zakarevičius, P. (2008). Modernios organizacijų valdymo teorijos. Kaunas: poligrafija ir informatika.
104. Zaleznik, A. Managers and Leaders: Are They Different. *Harvard Business Review*, 1977, Vol. 76.

### Informacijos šaltinių sąrašas

1. EBPO Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas „TALIS“ [žiūrėta 2023-11-11]. Prieiga internetu: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine\\_informacija/talis-2018-lietuvas-ataskaita.pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/talis-2018-lietuvas-ataskaita.pdf)
2. Lietuvos Respublika Konstitucija. Žin., 1992, Nr. 33-1014.
3. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas Nr. XII-2603. TAR, 2016, Nr. 23709.
4. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Žin. 1991, Nr.23-593.
5. Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerija įsakymas Nr. V-1817, 2020-11-23
6. Nacionalinė švietimo agentūra „Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų kompetencijų ir veiklos vertinimo metodika“ [žiūrėta 2023-11-11]. Prieiga internetu: [https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2022/02/NSA\\_VADMET-2021-12-10-FIN.pdf](https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2022/02/NSA_VADMET-2021-12-10-FIN.pdf)
7. Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas Nr. 27V-25, TAR, 2019-02-13, Nr. 2226.
8. Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos įsakymas TAR, 2020-11-10, Nr. 23562.

## Priedai

### 1 priedas. Etiškos lyderystės stiliaus samprata

| Autorius                                     | Metai | Samprata                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Šaltinis                                     |
|----------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Petrulis, Šimanskienė, Burgis ir Paužuolienė | 2020  | <p>Etiškoje lyderystėje akcentuojama darbo prasmingumo, daromos įtakos grupės nariams, organizacijai ir net visuomenei svarba. Etiškas lyderis skatina savo sekėjus suvokti darbo užduoties reikšmę, generuoti naujas idėjas ir prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.</p> <p>Etiška lyderystė išsiskiria sąžiningumu, dora, altruizmu ir įsipareigojimu organizacijai, o tai suteikia darbuotojams psichologinį saugumą. Darbuotojai, kurie jaučia, kad lyderiai juos gerbia, atsižvelgia į jų poreikius, vertina jų gebėjimus ir skatina tobulėjimą, yra linkę labiau tobulinti savo žinias ir įgūdžius bei aktyviai įsitraukti į darbo procesą.</p> <p>Etiškas lyderis aktyviai įkvėpia sekėjus laikytis etikos normų, pranešti jam apie kilusias problemas. Lyderis bendradarbiauja priimant sprendimus ir stengiasi pakeisti bei formuoti pavaldinių elgesį nustatant aiškius etikos standartus, taip pat taiko atlygio ir bausmės standartus.</p> | Petrulis, Šimanskienė, Burgis ir Paužuolienė |
| Morkevičiūtė, Endriulaitienė ir Stelmokienė  | 2019  | Kuo labiau vadovai vertina savo vadovavimo stilių kaip etišką, tuo labiau pavaldiniai juos taip pat vertina kaip etiškesnius vadovus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Morkevičiūtė, Endriulaitienė ir Stelmokienė  |
| Ciulla                                       | 2019  | <p>Etiška lyderystė – svarbi organizacijos sėkmės dalis, kurioje kompetentingas savo srities specialistas, vadovaujasi aukštais moraliniais principais ir aktyviai skatina etišką elgesį.</p> <p>Lyderiams negali būti taikoma išimčių, nes lyderystėje tiek moralumas, tiek nemoralumas yra išryškinami ir pastebimi.</p> <p>Savybes, kurias etiniai lyderiai privalo lavinti norėdami įveikti etinius iššūkius: savęs ir pasaulio suvokimas, žmonių supratimas ir moralinės vaizduotės turėjimas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ciulla                                       |
| Lemoine, Hartnell ir Leroy                   | 2019  | <p>Pabrėžiamas akivaizdus dėmesys etiniams principams ir vertybėms. Etiniai lyderiai remiasi aiškiais standartais ir taisyklėmis, siekdami užtikrinti, kad organizacija veiktų pagal moralinius principus. Jų tikslas užtikrinti aiškumą ir saugumą organizacijoje.</p> <p>Be pagrindinių moralinių elementų, tokių kaip sąžiningumas ir nuoširdumas, etinė lyderystės konstrukta grindžiamas normų ir standartų laikymusi.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Lemoine, Hartnell ir Leroy                   |
| Hoch, Bommer, Dulebohn ir Wu                 | 2018  | Etiška lyderystės padeda išvengti organizacijoje neetiško elgesio apraiškų.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hoch, Bommer, Dulebohn ir Wu                 |
| Kim ir Thapa                                 | 2018  | Etiško lyderio teisingas ir užjaučiantis požiūris, nuoseklus ir aiškus elgesys, atviras bendravimas veda prie pasitikėjimu grįstų santykių. Šiuo atveju pasitikėjimas stipriai siejamas su etiško vadovavimo elgesiu (teisingumu, vaidmens apibrėžimu ir valdžios pasidalijimu). Etiška lyderystė ir pasitikėjimas vadovu turi naudingų sąsajų.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kim ir Thapa                                 |

|                                                                    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Gok, Sumanth, Bommer, Demirtas, Arslan, Eberhard, Ozdemir ir Yigit | 2017 | Lyderiai, kurie savo vadovavimą vertiną labai neetišku, susilaukia nepalankaus vertinimo iš sekėjų. Tačiau, kai vadovai vidutiniškai vertina savo vadovavimo etiškumą, sekėjai linkę jį laikyti kaip labiausiai etišku.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Gok, Sumanth, Bommer, Demirtas, Arslan, Eberhard, Ozdemir ir Yigit |
| Obicci                                                             | 2015 | <p>Etiškos lyderystės kontekste kuriami santykiai tarp darbuotojų, kurie grindžiami bendromis vertybėmis, sąžiningumu ir pagrįsti lygiaverte partneryste.</p> <p>Etiška lyderystė skatina darbuotojus elgtis moraliai, jausti pasididžiavimą organizacija ir stiprina sekėjų įsipareigojimą, padeda geriau suprasti veiklos esmę.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Obicci                                                             |
| Pandey, Singh ir Pathak                                            | 2015 | Etika lyderystė neleidžia darbuotojams priimti neetiškų sprendimų, o lyderiai, kurie elgiasi etiškai, užtikrina sąžiningus santykius su savo sekėjais (darbuotojais), kurti organizacijai naudingus ryšius, suteikiant stiprų etiškumo pagrindą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pandey, Singh ir Pathak                                            |
| Aghiorghiesei, Porocho, ir Perçea                                  | 2015 | Etinis lyderis nuosekliai kuria ir skatina neprieštaraujančius procesus, kuriant ateities viziją. Remia darbuotojų dalyvavimą, skatina jų mokymąsi ir gebėjimus, bei deleguoja valdžią. Taip pat jis skatina įvairias nuomones ir siekia sukurti tinkamas darbo sąlygas. Jis taip pat siekia gerinti tarpusavio santykius ir puoselėti bendruomeniškumą. Etiškas lyderis prisiima atsakomybę, nustato prioritetus žmonėms pagal etiškumo aspektą ir puoselėja pasitikėjimo kultūrą.                                                                                                                                                                                                                                     | Aghiorghiesei, Porocho, ir Perçea                                  |
| Choi So-Yun                                                        | 2015 | Etiška lyderystė padeda organizacijoms kuriant teigiamą reputaciją ir didinant darbuotojų moralę. Etiškumas gali pasireikšti per organizacijų socialinę atsakomybę, vykdant socialinę veiklą, skatinant pilietiškumą, kritiškai vertinant ir sąmoningai priimant sprendimus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Choi So-Yun                                                        |
| Chughtai                                                           | 2015 | Etiški vadovai kuria teigiamus tarpusavio santykius su sekėjais. Vadovas rūpinasi darbuotojų gerove, skatina, drąsina ir teikia jiems palaikymą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Chughtai                                                           |
| Alshammari, Almutairi, Thuwaini                                    | 2015 | <p>Etiškos lyderystės funkcija – konstruoti vertybių paradigmas, kurios daro įtaką sekėjams.</p> <p>Etiškas lyderis skatina būti pavyzdžiu, kuris įkvėptų sekėjus. Lyderis gali pasitelkti apdovanojimus, valdžią ir sankcijas, kad paveiktų darbuotojo elgseną.</p> <p>Etiška lyderystė – privalumas viešajam sektoriui, nes akcentuoja valstybės įsitraukimą į visuomenę per organizacijų socialinę atsakomybę. Ši praktika skatina viešojo sektoriaus skaidrumą ir mažina korupciją.</p> <p>Etiška lyderystė – ugdo ir moko sekėjus, kaip priimti teisingus sprendimus ir spręsti konfliktines situacijas. Tai taip pat skatina darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą, kurie prisideda prie organizacinės sėkmės.</p> | Alshammari, Almutairi, Thuwaini                                    |
| Khodarahmi ir Aghahoseini                                          | 2014 | Etiška lyderystė apibūdinti kaip gebėjimas sukurti tinkamą darbo aplinką ir efektyviai tarpininkauti tarp organizacijos ir su ja susijusių asmenų, kurie sąveikauja, yra vertinami ir gerbiami.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Khodarahmi ir Aghahoseini                                          |

|                                       |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                              |
|---------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Nyukorong                             | 2014 | <p>Etiškos lyderystės suvokimas tapo esmine sąlyga analizuojant vadovavimo padarinius verslo organizacijose.</p> <p>Etiška lyderystė daro įtaką darbuotojams: teikia emocinį pasitenkinimą ir pasitenkinimą darbu, skatina įsipareigoti organizacijai.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Petrulis, Šimanskienė, Burgis ir Paužuolienė |
| Al-Sharafi ir Rajiani                 | 2013 | Etiška lyderystė – teisingumo ir neteisingumo principai, įsitikinimai ir vertybės sudaro organizacinio elgesio pagrindą, kuriuo vadovaujasi lyderiai siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Al-Sharafi ir Rajiani                        |
| Stelmokienė ir Endriulaitienė         | 2013 | Etiška lyderystė organizacijoje užtikrina etiško elgesio modelį, politiką, santykius ir užduotis. Lyderis inicijuoja ir valdo socialinio mokymosi procesus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Stelmokienė ir Endriulaitienė                |
| Demirtas                              | 2013 | Etiška lyderystė – moralaus elgesio pavyzdys, gerbiantis kitų teises ir orumą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Demirtas                                     |
| Bhal & Dadhich                        | 2011 | Etiška lyderystė skatina tokius veiksmus, kaip pranešimai apie nesąžiningus veiksmus, daugiau dėmesio skiria taisyklėms nei jų veiksmų padariniams.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Bhal & Dadhich                               |
| Kolthoff, Erakovich, ir Lasthuizen    | 2010 | Etiškas vadovavimas slopina korumpuotus veiksmus, tokius kaip kyšininkavimas ir / ar ne viešos informacijos atskleidimą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Kolthoff, Erakovich, ir Lasthuizen           |
| Trevino ir Brown                      | 2006 | <p>Etiški lyderiai apibūdinami kaip sąžiningi, rūpestingi ir principingi asmenys, kurie priima teisingus ir subalansuotus sprendimus. Be to, jie aktyviai bendrauja su savo sekėjais apie etikos klausimus, nustato aiškius etikos standartus ir naudoja apdovanojimus bei bausmes, siekdami užtikrinti, kad būtų laikomasi taisyklių.</p> <p>Etiški vadovai ne tik kalba apie etinį elgesį – jie demonstruoja tai, ko reikalauja iš sekėjų, kitaip tariant etiško elgesio pavyzdžiai.</p> <p>Vadovų ir pavaldinių nuomonės apie lyderystės etiką yra glaudžiai susijusios – kuo aukštesnius įvertinimus vadovai suteikia savo vadovavimo stiliui etiškumo požiūriu, tuo labiau pavaldiniai laiko juos etiškais (ir atvirkščiai).</p> | Trevino ir Brown                             |
| Resick, Hanges, Dickson ir Mitchelson | 2006 | Remiantis GLOBE (pasaulinio lyderystės ir organizacinio efektyvumo) duomenimis išmatavo keturias etinės lyderystės savybes: sąžiningumą, altruizmą, kolektyvinę motyvaciją ir padrąsinimą. Resick ir jo komanda nustatė, kad šios keturios savybės buvo pripažįstamos visose kultūrose. Tačiau jie taip pat pastebėjo, kad kiekvienos savybės įvertinimo lygis skyrėsi skirtingose kultūrose.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Trevino ir Brown                             |
| Trevino ir Brown                      | 2006 | <p>Etiški lyderiai domisi visuomenės gerove.</p> <p>Etiškas lyderystė vadovaujasi sąžiningu ir principingu sprendimų priėmimu, demonstruoja rūpestį žmonėms ir visuomene, o etinį elgesį praktikuoja tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime.</p> <p>Etiška lyderystė kelia pasitikėjimą vadovu, norą dėti papildomas pastangas darbe ir pasiryžimą pranešti vadovams apie galimas problemas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Trevino ir Brown                             |

|                            |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                     |
|----------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                            |      | <p>Etiškų lyderių sekėjai linkę kopijuoti vadovų elgesį, taip pat skatinami prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.</p> <p>Etiškas lyderis, kuris laikosi moralės principų, nustato aiškius etikos standartus bei taiko skatinimo ir bausmių priemones siekiant užtikrinti etikos principų laikymąsi.</p>                                                                                                                                                                                                                     |                                     |
| Brown, Trevino ir Harrison | 2005 | <p>Normatyviai tinkamo etiško elgesio demonstravimas per asmeninį pavyzdį ir santykius su sekėjais. Skatinamas toks elgesys, kurį lyderis perduoda darbuotojams per tinkamą bendravimą, skatindamas jų susitelkimą ir aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmimo.</p> <p>Normatyviai tinkamas elgesys „etinės lyderystės“ apibrėžime yra sąmoningai dviprasmiškas, nes jis atspindi įsitikinimą, kad etiškas elgesys nustatomas laikantis normų ir taisyklių, atsižvelgiant į organizacijos ir nacionalinės kultūros ypatybes.</p> | G. Lemoine, C. Hartnell ir H. Leroy |
| Enderle                    | 1987 | <p>Etiška lyderystė yra tai, kas padeda užtikrinti, kad vadovai priimtų teisingus sprendimus sudėtingose situacijose, siekdami organizacijos tikslų. Ši lyderystė susijusi su ilgalaikės perspektyvos svarba ir aiškiai suformuluotų etikos principų taikymu.</p>                                                                                                                                                                                                                                                            | Jurkšaitienė, E. & Staniškienė, E.  |

## 2 priedas. Etiškos lyderystės bruožai ir savybės

| Autorius                                     | Metai | Bruožai ir savybės                    | Šaltinis                                     |
|----------------------------------------------|-------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| Petrulis, Šimanskienė, Burgis ir Paužuolienė | 2020  | Sąžiningumas                          | Petrulis, Šimanskienė, Burgis ir Paužuolienė |
|                                              |       | Dora                                  |                                              |
|                                              |       | Altruizmas                            |                                              |
|                                              |       | Įsipareigojimas organizacijai         |                                              |
|                                              |       | Motyvavimas                           |                                              |
|                                              |       | Skatinamas komandos narių tobulėjimas |                                              |
|                                              |       | Pagarba kitiems                       |                                              |
|                                              |       | Darbo prasmingumas                    |                                              |
|                                              |       | Ribų nustatymas                       |                                              |
|                                              |       | Atlygio ir bausmių nustatymas         |                                              |
|                                              |       | Įtaka visuomenei                      |                                              |
| Ciulla                                       | 2019  | Atsakomybė                            | Ciulla                                       |
|                                              |       | Teisingumas                           |                                              |
|                                              |       | Pasitikėjimas                         |                                              |
|                                              |       | Dora                                  |                                              |
|                                              |       | Įsipareigojimas                       |                                              |
|                                              |       | Motyvavimas                           |                                              |
|                                              |       | Vizija                                |                                              |
|                                              |       | Bendruomeniškumas                     |                                              |
|                                              |       | Tarnystė                              |                                              |
|                                              |       | Pagarba                               |                                              |
| Shahab, Zahur, Akhtar ir Rashid              | 2019  | Sąžiningumas                          | Shahab, Zahur, Akhtar ir Rashid              |
|                                              |       | Pareigingumas                         |                                              |
|                                              |       | Atsakingumas                          |                                              |
|                                              |       | Organizaciniai gebėjimai              |                                              |
|                                              |       | Rūpestis dėl tvarumo                  |                                              |
|                                              |       | Rūpestingumas                         |                                              |
|                                              |       | Patikimumas                           |                                              |
|                                              |       | Empatija                              |                                              |
|                                              |       | Socialinis teisingumas                |                                              |
|                                              |       | Gerbiamas žmogaus orumas              |                                              |
| Hoch, Bommer, Dulebohn ir Wu                 | 2018  | Sąžiningumas                          | Hoch, Bommer, Dulebohn ir Wu                 |
|                                              |       | Etiško klimato kūrimas                |                                              |
|                                              |       | Socialinė atsakomybė                  |                                              |
|                                              |       | Pasekmių įvertinimas                  |                                              |
|                                              |       | Nuoseklumas                           |                                              |
|                                              |       | Darbuotojų skatinimas, motyvavimas    |                                              |
|                                              |       | Išklausymas                           |                                              |
|                                              |       |                                       |                                              |
| Kim ir Thapa                                 | 2018  | Valdžios pasidalijimas                | Kim ir Thapa                                 |
|                                              |       | Patikimumas                           |                                              |
|                                              |       | Dora                                  |                                              |
|                                              |       | Sąžiningumas                          |                                              |
|                                              |       | Moralaus elgesio skatinimas           |                                              |
|                                              |       | Teisingumas                           |                                              |
| Ozbag                                        | 2016  | Atvirumas patirčiai                   | Ozbag                                        |
|                                              |       | Draugiškumas                          |                                              |
|                                              |       | Sąžiningumas                          |                                              |
|                                              |       | Žodžio laikymasis                     |                                              |



|                                             |      |                                                      |                                                  |
|---------------------------------------------|------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                             |      | Moralus elgesio skatinimas                           |                                                  |
| Aghiorghiesei,<br>Poroch ir Pertea          | 2015 | Pasidalijimas (deleguojama) valdžia                  | Aghiorghiesei, Poroch ir<br>Pertea               |
|                                             |      | Skatina nuomonių įvairovę                            |                                                  |
|                                             |      | Darbuotojų įtraukimas į dalyvavimą                   |                                                  |
|                                             |      | Tobulėjimo skatinimas                                |                                                  |
|                                             |      | Bendruomeniškumo puoselėjimas                        |                                                  |
|                                             |      | Pasitikėjimo kultūros puoselėjimas                   |                                                  |
| Yukl, Mahsud,<br>Hassan ir Prussia          | 2013 | Etiškų normų nustatymas                              | Yukl, Mahsud, Hassan ir<br>Prussia               |
|                                             |      | Pasiaukojimas                                        |                                                  |
|                                             |      | Vertybių puoselėjimas                                |                                                  |
|                                             |      | Atsakomybės taikymas                                 |                                                  |
|                                             |      | Sąžiningumas                                         |                                                  |
|                                             |      | Parama (palaikymas) darbuotojams                     |                                                  |
| Rowe ir Guerrero                            | 2013 | Pagarba                                              | Petruilis, Šimanskienė,<br>Burgis ir Paužuolienė |
|                                             |      | Tarnavimas (pagalba) kitiems                         |                                                  |
|                                             |      | Sąžiningumas kitų atžvilgiu                          |                                                  |
|                                             |      | Bendrystės su kitais puoselėjimas                    |                                                  |
| Kalshoven, Hartog,<br>ir Hoogh              | 2011 | Emocinis stabilumas                                  | Jurkšaitienė ir Staniškienė                      |
|                                             |      | Ekstraversija                                        |                                                  |
|                                             |      | Sutariamumas                                         |                                                  |
|                                             |      | Sąmoningumas                                         |                                                  |
| Brown                                       | 2007 | Pasitikėjimas                                        | Brown                                            |
|                                             |      | Atvirumas                                            |                                                  |
|                                             |      | Atsakingumas                                         |                                                  |
|                                             |      | Altruizmas                                           |                                                  |
|                                             |      | Etikos palaikymas                                    |                                                  |
|                                             |      | Moralumas                                            |                                                  |
|                                             |      | Sąžiningumas                                         |                                                  |
|                                             |      | Rūpestingumas                                        |                                                  |
|                                             |      | Principingumas                                       |                                                  |
|                                             |      | Demonstruoja etišką pavyzdį                          |                                                  |
| Resick, Hanges,<br>Dickson ir<br>Mitchelson | 2006 | Sąžiningumas                                         | Trevino ir Brown                                 |
|                                             |      | Altruizmas                                           |                                                  |
|                                             |      | Kolektyvinė motyvacija                               |                                                  |
|                                             |      | Padrąšinimas                                         |                                                  |
| Trevino ir Brown                            | 2006 | Rūpestis žmonėmis                                    | Trevino ir Brown                                 |
|                                             |      | Sąžiningumas                                         |                                                  |
|                                             |      | Principingų sprendimų priėmimas                      |                                                  |
|                                             |      | Atlygis ir bausmė                                    |                                                  |
|                                             |      | Etikos principai asmeniaame ir profesiniame gyvenime |                                                  |
|                                             |      | Etiškų normų laikymasis ir nustatymas                |                                                  |
|                                             |      | Altruizmu paremta motyvacija                         |                                                  |

**3 priedas. Konkurso valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų pareigoms eiti tvarkos aprašas**

**VERTINIMO PAGRINDIMO LENTELE**

Pretendento vardas ir pavardė \_\_\_\_\_

| <b>Vertinami kriterijai/aspektai</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Vertinimo argumentai</b><br>(pagal pokalbį, veiklos švietimo įstaigoje gaires, pretendento gyvenimo aprašymą, rekomendacijas, kitą apraše nurodytą informaciją) | <b>Balas</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <p>1. Strateginio konkrečios švietimo įstaigos valdymo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gebėjimas formuoti švietimo įstaigos strateginę veiklos kryptį, rengti strateginius bei veiklos planus;</li> <li>- analizuoti informaciją apie švietimo įstaigos veiklą, priimti ir įgyvendinti veiklos tobulinimo sprendimus;</li> <li>- kurti informavimo sistemą švietimo įstaigoje;</li> <li>- kurti palankią mokymuisi švietimo įstaigos kultūrą, susietą su strateginiais tikslais ir grindžiamą švietimo įstaigos etikos principais bei vertybėmis;</li> <li>- aiškiai išreikšti mokyklos viziją, formuoti veiksmingus viešuosius ryšius;</li> <li>- išsamiai ir objektyviai atsiskaityti už švietimo įstaigos veiklas.</li> </ul>   |                                                                                                                                                                    |              |
| <p>2. Konkrečios švietimo įstaigos struktūros, procesų, išteklių valdymo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gebėjimas kurti, valdyti ir tobulinti švietimo įstaigos organizacinę struktūrą ir infrastruktūrą;</li> <li>- formuoti ir įgyvendinti veiksmingą personalo politiką, užtikrinančią ugdymo ir mokymosi kokybę, taikyti šiuolaikinius vadovavimo metodus;</li> <li>- nustatyti materialinių, finansinių ir kitų išteklių, reikalingų švietimo įstaigai funkcionuoti, poreikį, jų šaltinius bei paskirstymo prioritetus, inicijuoti papildomų išteklių pritraukimą;</li> <li>- užtikrinti, kad visi ištekliai būtų valdomi ir už juos atsiskaitoma remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais ir kt. teisės aktais.</li> </ul> |                                                                                                                                                                    |              |
| <p>3. Vadovavimo konkrečios švietimo įstaigos pedagogų kvalifikacijos tobulinimui:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                    |              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- gebėjimas motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais, skatinti juos priimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą, integruoti geriausias patirtis;</li> <li>- gebėjimas sudaryti palankias sąlygas pedagogų profesinėms kompetencijoms ugdyti;</li> <li>- gebėjimas siekti, kad pedagogų įgyjamos kompetencijos būtų veiksmingai skleidžiamos bei integruojamos švietimo įstaigoje;</li> <li>- gebėjimas įtraukti švietimo įstaigos bendruomenę ir socialinius partnerius į pedagogų kvalifikacijos tobulinimo procesą.</li> </ul>                                                                                                           |  |  |
| <p>4. Konkrečios švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gebėjimas dalytis veiksminga patirtimi;</li> <li>- partneriškai dirbti su kitomis švietimo įstaigomis;</li> <li>- gebėjimas remti iniciatyvas, prisidėti prie švietimo sistemos tobulinimo;</li> <li>- gebėjimas bendradarbiauti su tėvais (globėjais, rūpintojais), vietos bendruomene, verslo organizacijomis, socialiniais, užsienio ir kitais suinteresuotais partneriais;</li> <li>- gebėjimas užtikrinti, kad mokinių mokymasis būtų siejamas su vietos (bendruomenės) kultūra;</li> <li>- gebėjimas pareikšti aktyvią pilietinę poziciją, dalyvavimas vietos savivaldos gyvenime.</li> </ul> |  |  |
| <p>5. Bendravimo ir informavimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dalykinio bendravimo įgūdžiai;</li> <li>- gebėjimas išklaudyti, išgirsti, suprasti;</li> <li>- derybų įgūdžiai;</li> <li>- gebėjimas valdyti konfliktines situacijas;</li> <li>- viešojo kalbėjimo (oratoriniai) įgūdžiai;</li> <li>- gebėjimas rengti ir aiškiai pateikti informaciją žodžiu bei raštu.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |  |

#### **Vertinimo skalė:**

- 1 – vertinamas kriterijus nepasireiškia arba pasireiškia labai silpnai;
- 2 – vertinamas kriterijus pasireiškia atskirais atvejais, silpnai;
- 3 – vertinamas kriterijus pasireiškia pakankamai, išryškėja esminiai principai, patenkinamai;
- 4 – vertinamas kriterijus pasireiškia visais atvejais, gerai;
- 5 – vertinamas kriterijus pasireiškia visais atvejais, demonstruojamas puikus supratimas, paremtas įžvalgomis plačiame kontekste, gali būti pavyzdys kitiems, labai gerai.

#### 4 priedas. Apklausos klausimynas

Gerb. Respondente,

esu Enrika Eidukynienė, Kauno technologijos universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto magistratūros studijų studentė. Atlieku tyrimą tema „*Etiškos lyderystės poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu valstybinėse profesinio mokymo įstaigose*“. Būčiau dėkinga, jei skirtumėte 10 min. ir sudalyvautumėte vykdomoje apklausoje. Anketa yra anoniminė. Jūsų atsakymai bus naudojami apibendrinta forma.

Žemiau kiekvienoje eilutėje pateikti teiginiai. Ties kiekvienu teiginiu pažymėkite tik po vieną atsakymą, kuris atitinka Jūsų nuomonę.

1. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras
- ☐ kita

2. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 24 metų
- ☐ 25 – 34 metai
- ☐ 35 – 44 metai
- ☐ 45 – 54 metai
- ☐ 55 – 64 metai
- ☐ daugiau nei 65 metai

3. Jūsų įgytas išsilavinimas:

- ☐ Aukštasis
- ☐ Aukštesnysis / profesinis

4. Darbo stažas šioje organizacijoje

- ☐ Iki 5 m.
- ☐ 6 – 10 m.
- ☐ 11 – 20 m.
- ☐ daugiau nei 20 metų

5. Ar Jūs patenkintas/-a savo darbu:

- ☐ Labai patenkinta (-as)
- ☐ Patenkinta (-as)
- ☐ Nei patenkinta (-as), nei nepatenkinta (-as)
- ☐ Nepatenkinta (-as)
- ☐ Labai nepatenkinta (-as)

5. Jums vadovauja

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.  
 TAISYKLĖ: 6 – visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku.

| Eil.<br>Nr. | Teiginiai                                                                                                                                          | Visiškai<br>nesutinku | Vidutiniškai<br>nesutinku | Iš dalies<br>nesutinku | Iš dalies<br>sutinku | Vidutiniškai<br>sutinku | Visiškai<br>sutinku |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|
| 1.          | Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.                                                                                                 | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 2.          | Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaugstinimo galimybių.                                                                                          | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 3.          | Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.                                                                             | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 4.          | Nesu patenkintas (-a) motyvavimo priemonėmis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.                   | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 5.          | Kai gerai atlieku darbą, mano darbo rezultatas tinkamai pripažįstamas.                                                                             | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 6.          | Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.                                                                                           | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 7.          | Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.                                                                                                              | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 8.          | Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.                                                                                                        | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 9.          | Komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus).                                     | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 10.         | Atlyginimai švietimo sektoriuje didėja pernelyg mažai.                                                                                             | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 11.         | Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaugštinami.                                                                       | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 12.         | Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu.                                                                                            | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 13.         | Motyvacijos priemonės (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose. | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 14.         | Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas.                                                                                              | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 15.         | Biurokratizmas retai yra kliūtis gerai atlikti darbą.                                                                                              | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 16.         | Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos man tenka dirbti sunkiau.                                                                         | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 17.         | Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.                                                                                                           | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |
| 18.         | Man neaiškūs šios organizacijos tikslai.                                                                                                           | 1                     | 2                         | 3                      | 4                    | 5                       | 6                   |

| Eil. Nr. | Teiginiai                                                                                       | Visiškai nesutinku | Vidutiniškai nesutinku | Iš dalies nesutinku | Iš dalies sutinku | Vidutiniškai sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| 19.      | Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavio), kai pagalvoju apie savo atlyginimą. | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 20.      | Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose švietimo organizacijose.                           | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 21.      | Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais.                             | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 22.      | Piniginiai ir nepiniginiai priedai prie atlyginimo yra teisingi.                                | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 23.      | Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).                                       | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 24.      | Aš turiu atlikti per daug darbų.                                                                | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 25.      | Man patinka mano bendradarbiai.                                                                 | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 26.      | Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta organizacijos viduje.                                    | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 27.      | Didžiuojuosi savo darbu.                                                                        | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 28.      | Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis.                                           | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 29.      | Kai kurių priedų šalia gaunamo atlyginimo mes negauname, nors turėtume gauti.                   | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 30.      | Man patinka mano tiesioginis vadovas.                                                           | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 31.      | Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).                                      | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 32.      | Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.                                            | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 33.      | Esu patenkintas ( -a) savo paaukštinimo galimybėmis.                                            | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 34.      | Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.                                                    | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 35.      | Mano darbas man yra malonus.                                                                    | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |
| 36.      | Darbo užduotys nėra pakankamai išaiškinamos.                                                    | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |

Prašome pasirinkti, kaip kiekvienas iš šių teiginių apibūdina jūsų dabartinį vadovą, pasirinkdami vieną iš toliau pateiktų atsakymo variantų, kur 6 reiškia visiškai sutinku, 1 – visiškai nesutinku.

| Eil. Nr. | Teiginiai<br>Mano tiesioginis vadovas/-ė...                 | Visiškai nesutinku | Vidutiniškai nesutinku | Iš dalies nesutinku | Iš dalies sutinku | Vidutiniškai sutinku | Visiškai sutinku |
|----------|-------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| 1.       | Rodo didelį susirūpinimą etinėmis ir moralinėmis vertybėmis | 1                  | 2                      | 3                   | 4                 | 5                    | 6                |

| <b>Eil.<br/>Nr.</b> | <b>Teiginiai<br/>Mano tiesioginis vadovas/-ė...</b>                                           | <b>Visiškai<br/>nesutinku</b> | <b>Vidutiniškai<br/>nesutinku</b> | <b>Iš dalies<br/>nesutinku</b> | <b>Iš dalies<br/>sutinku</b> | <b>Vidutiniškai<br/>sutinku</b> | <b>Visiškai<br/>sutinku</b> |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 2                   | Darbuotojams perteikia aiškius etikos standartus                                              | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 3.                  | Savo sprendimais ir veiksmais rodo etiško elgesio pavyzdį                                     | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 4.                  | Yra nuoširdus ir galima tikėti, kad sako tiesą                                                | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 5.                  | Savo veiksmais patvirtina deklaruojamas vertybes (jo/-s veiksmai ir žodžiai dera tarpusavyje) | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 6.                  | Skirdama/-s užduotis yra teisinga/-s ir nešališka/-s                                          | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 7.                  | Juo/ja Galima pasitikėti, kad pažadai ir įsipareigojimai bus įvykdyti                         | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 8.                  | Primygtinai reikalauja elgtis sąžiningai ir etiškai, net jei tai nėra lengva                  | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 9.                  | Pripažįsta klaidas ir prisiima už jas atsakomybę                                              | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 10.                 | Nuoširdumą ir sąžiningumą laiko svarbiomis asmeninėmis vertybėmis                             | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 11.                 | Demonstruoja įsipareigojimo organizacijai pavyzdį                                             | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 12.                 | Nepritaria neetiškoms praktikoms siekiant padidinti veiklos efektyvumą                        | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 13.                 | Yra sąžininga/-s ir objektyvus/-i vertindama/-s darbuotojų veiklą ir skirdamas už ją atlygį   | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 14.                 | Kitų poreikius iškelia aukščiau už savų interesų                                              | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |
| 15.                 | Reikalauja, kad darbuotojai atsakingai laikytųsi etikos principų darbe                        | 1                             | 2                                 | 3                              | 4                            | 5                               | 6                           |

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką!